



Tânia Filipa Silva Cardoso

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO
COMPORTAMENTOS DOS TRABALHADORES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
2013

Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO
COMPORTAMENTO DOS TRABALHADORES**

Tânia Filipa Silva Cardoso

Outubro 2013

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora **Catarina Brandão** (F.P.C.E.U.P.).

Resumo

O objetivo geral deste estudo é explorar a forma como o processo de Gestão e Avaliação de Desempenho, concretamente o SIADAP, está associado à adoção de comportamentos de Gestão de Impressões. Assim, propomo-nos responder às seguintes questões de investigação: (1) De que forma é que o SIADAP influencia os comportamentos dos avaliados? e 2) De que forma é que os comportamentos dos avaliados influenciam os avaliadores? De forma a concretizarmos os objetivos propostos e responder às questões de investigação adotamos uma abordagem qualitativa de enfoque descritivo e exploratório. A entrevista semiestruturada foi a técnica de recolha de informação selecionada e a análise de conteúdo a técnica de análise da informação escolhida. Os resultados desta investigação sugerem que o SIADAP está associado à adoção de comportamentos de gestão de impressões por parte dos trabalhadores, especificamente, o comportamento de insinuação, exemplificação, intimidação e súplica. Como motivos para a adoção destes comportamentos foram identificados 2 fatores nomeadamente, o interesse das impressões para alcançar determinados objetivos e a discrepância percebida entre a imagem atual e a imagem pretendida. O género feminino e o avaliador é influenciável são fatores que parecem permitir que os comportamentos dos trabalhadores influenciem os comportamentos dos avaliadores, especificamente a nível dos resultados das avaliações. Os avaliadores modificam os seus comportamentos de duas formas que são, a avaliação traduz a relação que existe e o avaliador recorre mais aos trabalhadores que adotam os comportamentos de gestão de impressões.

Palavras-Chave: Gestão e Avaliação de Desempenho; Gestão de Impressões; SIADAP

Abstract

The main goal of this study is to explore how the process of performance management and evaluation, specifically the SIADAP, is associated with the adoption of impression management behaviors. Thus, we propose to answer the following research questions: (1) How does SIADAP influences the behaviors of workers? and (2) How does the behaviors of workers influences appraisers? In order to achieve the propose objective and to answer to the research questions, we have adopted a qualitative approach of descriptive and exploratory approach. The semi-structured interview was the selected technique of information and the content analysis the chosen information analysis technique.

The results of this investigation suggest that the SIADAP is associated with the impression management behaviors on the part of workers, specifically, the behavior of ingratiation, exemplification, intimidation and supplication. As reasons for the adoption of these behaviors were considered 2 factors in particular, the goal relevance of the impressions one creates and the perceived discrepancy between the current and desired images. The female gender and the appraiser is influenced are factors that seem to allow the behaviors of workers influence the behaviors of the appraisers, specifically at the level of the results of the evaluations. The appraisers modify their behaviors in two ways which are, the evaluation reflects the relationship that exists and the appraiser uses more workers who adopt the impression management behaviors.

Key-words: Performance Management and Evaluation; Impression Management; SIADAP

Résumé

Le principal objectif de cette étude est d'explorer comment le processus de gestion de la performance et de l'évaluation, spécifiquement le SIADAP, est associée à l'adoption de comportements de gestion des impressions. Ainsi, nous proposons de répondre aux questions de recherche suivantes: (1) Combien SIADAP influe sur les comportements d'évalués? et 2) Comment les comportements d'évalué influence évaluateurs? Afin d'atteindre ces objectifs proposés et répondre à ces questions de recherche, nous avons adopté une approche qualitative de l'approche descriptive et exploratoire. L'entretien semi-structuré a été la technique de collecte d'informations et l'analyse de contenu sélectionné à la technique d'analyse des informations choisies.

Les résultats de cette investigation suggèrent que SIADAP est associée à l'adoption de comportements de gestion d'impression par les travailleurs, en particulier, le comportement d'insinuation, exemplification, l'intimidation et la supplication. Motifs de l'adoption de ces comportements ont été jugées 2 facteurs en particulier, intérêt des impressions pour atteindre certains objectifs et l'écart perçu entre l'image et l'image désirée. Le genre féminin et l'évaluateur est influencé sont des facteurs qui semblent permettre les comportements évalués influence les comportements des évaluateurs, spécifiquement au niveau des résultats des évaluations. Les évaluateurs ont modifier leurs comportements de deux manières, qui sont, l'évaluation reflète la relation qui existe et l'évaluateur utilise davantage de travailleurs qui adoptent des comportements de gestion des impressions.

Mots-Clés: Évaluation de la Performance; Gestion des Impressions; SIADAP.

Agradecimentos

A minha primeira palavra de agradecimento dirige-se à Professora Doutora Catarina Brandão, orientadora deste trabalho. Pela sua disponibilidade e compreensão, pela partilha de conhecimento, pelo apoio no desenvolvimento deste trabalho, decisivo para a concretização deste enorme desafio.

Aos meus avós pelas palavras de encorajamento e incentivo. Obrigada por me terem tornado na pessoa que sou, por tudo o que têm feito por mim, sem o vosso apoio incondicional não teria conseguido. Serão sempre uma referência e um exemplo na minha vida.

Aos meus amigos e colegas de faculdade, especialmente à Daniela Barbosa, Cristiana Silva, Lúgia Oliveira, Patrícia Carneiro, Francisco Mendes, Luís Cochofel e Pedro Moreira, que sempre me acompanharam neste percurso, apoiando-me nos momentos mais difíceis e partilhando comigo a felicidade nos momentos de maior alegria.

Ao Paulo, pelo carinho, incentivo e apoio que nos últimos tempos fizeram toda a diferença.

Por fim, a todos os colaboradores da Administração Pública Portuguesa que participaram nesta investigação, pela disponibilidade e partilha de vivências, com as quais foi possível concretizar todo este trabalho.

A cada um, o meu obrigado!

Índice

Resumo	III
Abstract.....	IV
Résumé	V
Introdução.....	1
Parte I – Enquadramento Teórico	4
1. Gestão e Avaliação de Desempenho	4
1.1 Definição	4
1.2 O Contexto da Avaliação de Desempenho	5
1.3 Avaliação de Desempenho na Administração Pública	8
2. Gestão de Impressões	12
2.1 Definição	12
2.2 Tipos de táticas de Gestão de Impressões	14
2.3 Motivação para a adoção de Comportamentos de Gestão de Impressões.....	16
2.4 Os comportamentos de Gestão de Impressões e a Avaliação de Desempenho.....	20
Parte II – Estudo Empírico	24
3. Pertinência do Estudo e Objetivos	24
4. Método.....	25
4.1 Participantes	26
4.2 Técnica de recolha da informação	27
4.3 Procedimento	29
4.4 Técnica de análise da informação.....	30
4.5 Qualidade das Inferências.....	31
5. Resultados e sua Discussão	32
6. Análise das questões de investigação	36
Parte III – Reflexões Finais	49
Referências Bibliográficas	52
Anexos	59

Índice de Quadros

Quadro 1. Estudos que focam o efeito da Gestão de Impressões nos resultados das Avaliações de Desempenho	22
Quadro 2. Caracterização dos participantes	27
Quadro 3. Unidades de registo sobre a caracterização do sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho	33
Quadro 4. Unidades de registo sobre os comportamentos de gestão de impressões adotados pelos trabalhadores	37
Quadro 5. Unidades de registo codificadas na categoria comportamentos de gestão de impressões	37
Quadro 6. Unidades de registo sobre as reações identificadas no discurso dos participantes	40
Quadro 7. Unidades de registo sobre os motivos para a adoção de comportamentos de gestão de impressões	42
Quadro 8. Unidades de registo sobre a existência de influência dos comportamentos dos avaliados	46
Quadro 9. Unidades de registo sobre os fatores que permitem que haja uma modificação dos resultados	46
Quadro 10. Unidades de registo sobre a forma como o comportamento dos avaliadores muda	47

Índice de Anexos

Anexo 1. Pedido de Colaboração em Dissertação de Mestrado	
Anexo 2. Pedido de Colaboração para acesso aos avaliadores	
Anexo 3. Notas Biográficas dos participantes	
Anexo 4. Guião de Entrevista	
Anexo 5. Declaração de Consentimento Informado	
Anexo 6. Sistema de Categorias	

Lista de Abreviaturas

AD – Avaliação de desempenho

APP – Administração Pública Portuguesa

GAD – Gestão e Avaliação de Desempenho

GI – Gestão de Impressões

CCO – Comportamentos de Cidadania Organizacional

TIC – Técnica dos Incidentes Críticos

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública

SIADAP 1 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública

SIADAP 2 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública

SIADAP 3 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública

Introdução

A avaliação de desempenho «enquanto sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores emergiu como uma componente da gestão de Recursos Humanos» (Caetano & Vala, 2007, p. 360). Considera-se que este sistema tem um papel de destaque, pois pode ter efeitos consideráveis sobre a produtividade, quer diretamente, enquanto um processo de controlo do desempenho, quer indiretamente, através das relações que mantem com a seleção, formação, desenvolvimento, promoção e remuneração da organização (idem). Chiavenato (2009) refere que a avaliação de desempenho é um processo dinâmico, pois os trabalhadores são sempre avaliados, seja de forma formal ou informal. O autor entende que esta é uma técnica indispensável na atividade administrativa, pois através dela podem-se detetar problemas de supervisão de pessoal, de integração do trabalhador na organização e de desaproveitamento de trabalhadores com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pela função.

Há cerca de 10 anos a Administração Pública Portuguesa alterou o seu sistema de avaliação de desempenho, o que gerou uma grande contestação por parte dos sindicatos. Algumas das críticas que são apontadas ao actual sistema de avaliação da Administração Pública sublinham que este dá origem a uma avaliação discutível porque, ao fixar quotas máximas para o Muito Bom e Excelente promove a diferenciação entre trabalhadores, uma vez que não é permitido a todos ver reconhecido o seu mérito por um desempenho excelente. Entre as dificuldades evidenciadas estão a ausência de regulamentação específica do diploma para certos serviços, bem como a falta de formação dos superiores hierárquicos sobre a forma de aplicação do sistema de avaliação. A rapidez com que a legislação foi produzida e aplicada, causou o desconhecimento entre dirigentes máximos, intermédios e trabalhadores acerca do funcionamento do sistema (expectável, face à falta de diálogo, formação e informação) e, sobretudo, sobre o modelo de gestão em que se alicerça, a Gestão por Objectivos (Proença, 2006). Neste momento, importa conhecer de que forma é que este sistema tem sido vivido pelos seus atores, ou seja, por aqueles que são avaliados e por aqueles que avaliam.

A literatura evidencia que a avaliação de desempenho assume um papel fundamental na vida dos trabalhadores (Bhagwat, 2006) e que pode funcionar como um veículo para a adoção dos comportamentos de gestão de impressões (e.g., Wayne & Ferris, 1990; Wayne & Liden, 1995). A gestão de impressões pode ser definida como o processo através do qual um indivíduo procura controlar a impressão que os outros fazem dele (Pollach & Kerbler, 2011). No mundo organizacional todos nós somos atores, uma vez que possuímos múltiplas identidades e representamos diferentes papéis nas relações interpessoais e organizacionais, como uma tentativa de agradar às várias audiências que nos avaliam (Santos, 2000). Todo este processo acontece porque a impressão formada tem implicações no modo como os outros nos percebem, avaliam e tratam (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral - Cardoso, 2007), sendo que a intensidade do uso de comportamentos de gestão de impressões por parte dos trabalhadores influencia o modo no qual eles são vistos como “bons cidadãos” pelos seus supervisores (Bolino, Varela, Bande, & Turnley, 2006). A teoria da gestão de impressões sugere que um dos desejos mais elementares do indivíduo é ser aceite, ser estimado, ser valorizado por todos aqueles com quem interage socialmente, sendo os comportamentos de gestão de impressões uma das formas usadas para o conseguir (Santos, 2000). Isto significa que as pessoas podem usar os comportamentos de gestão de impressões para influenciar as avaliações de desempenho.

O trabalho que aqui se apresenta tem assim por objetivo explorar a forma como o processo de Gestão e Avaliação de Desempenho concretamente, o caso do Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública Portuguesa (SIADAP) está associado aos comportamentos adotados pelos trabalhadores, especificamente o que se refere à adoção de comportamentos de Gestão de Impressões. A pertinência do nosso trabalho prende-se com o facto de não existir, de acordo com a nossa pesquisa, estudos acerca dos comportamentos da gestão de impressões em contexto da avaliação de desempenho na Administração Pública Portuguesa (APP). Perante as limitações de recursos deste sistema, uma vez que, na APP as progressões na carreira, promoções e a atribuição de prémios estão congelados, importa perceber até que ponto estas razões poderão ser suficientes para potenciar os comportamentos de gestão de impressões, pois a literatura sugere que eles têm uma maior presença em

contextos que ofereçam poucas oportunidades económicas (Leary & Kowalski, 1990).

A presente Dissertação está estruturada em três partes. Na primeira parte do trabalho apresentamos a revisão da literatura teórica, abordando as duas temáticas focadas (gestão e avaliação de desempenho e a gestão de impressões) e a influência que os comportamentos de gestão de impressões exercem nas avaliações de desempenho. A segunda parte apresenta o estudo empírico realizado, onde descrevemos a pertinência do estudo, objetivos e o método que se adotou para a sua concretização, bem como a apresentação dos resultados e sua discussão. Por último, na terceira parte serão tecidas algumas reflexões finais, apresentando as limitações inerentes à investigação realizada e avança-se com pistas futuras de investigação.

Parte I – Enquadramento Teórico

1. Gestão e Avaliação de Desempenho

1.1 Definição

A gestão e avaliação do desempenho (GAD) diz respeito a um processo onde se procura alinhar os objetivos de cada trabalhador com a missão e os objectivos organizacionais, de modo a alcançarem-se os objectivos estratégicos definidos. Envolve também o acompanhamento do trabalhador ao longo do ano, de modo a corrigir eventuais desvios e assegurar o seu sucesso (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, & Gomes, 2010). A gestão de desempenho tem sido muitas vezes confinada à avaliação de desempenho, pressupondo-se que o desempenho da organização depende apenas dos contributos individuais dos seus trabalhadores (Cunha et al., 2010). Contudo, a avaliação de desempenho é apenas um dos diferentes elementos da GAD, que integra também a definição e planeamento de objetivos, partilha da missão, valores e estratégia organizacional, a clarificação de atividades e tarefas, definição de objetivos de desenvolvimento, monitorização, feedback contínuo, orientação e apoio, recompensas e reconhecimento e fluxo de trabalho, controlo e retorno (Dessler, 2005).

A avaliação de desempenho é entendida, assim, como um dos elementos do processo de gestão de desempenho (Lebas, 1995). Alguns autores (e.g., Kline & Sulsky, 2009; Murphy & Cleveland, 1995) consideram-na um dos temas mais relevantes no domínio das ciências organizacionais, particularmente a nível da Psicologia Organizacional e Industrial. Podendo ser definida como a «apreciação do trabalho passado ou presente desenvolvido pelos trabalhadores de uma organização, em relação a um determinado padrão de desempenho» (Dessler, 2005, p. 310), a avaliação de desempenho traduz-se num mecanismo de responsabilização formal nas organizações, onde cada trabalhador é responsável pela correta aplicação dos procedimentos e processos no trabalho (Ferris, Munyon, Basik, & Buckley, 2008). É considerada uma técnica fundamental em contexto organizacional, pois através dela, e nomeadamente via comparação dos desempenhos dos trabalhadores (Bhagwat, 2006), é possível fazer diferenciações

entre as pessoas, particularmente ao nível da gestão salarial, promoções e despedimentos. A avaliação de desempenho fornece feedback aos trabalhadores e serve como um veículo para a melhoria, desenvolvimento pessoal e das carreiras, nomeadamente através da definição de objetivos. Para além disso, permite ainda diagnosticar problemas organizacionais (Cunha et al., 2010).

Apesar da atenção que a avaliação de desempenho tem recebido, nomeadamente a nível da investigação, e das potencialidades que lhe têm sido atribuídas (acima referidas) a avaliação de desempenho continua a gerar a insatisfação entre os trabalhadores, sendo muitas vezes vista por estes como injusta, política e ineficaz (Shrivastava & Purang, 2011), especialmente quando o resultado da avaliação é negativo ou fica aquém das expectativas do trabalhador (Cunha et al., 2010). Cunha e colegas (2010) salientam que a avaliação de desempenho deverá contemplar o alinhamento entre a ação dos trabalhadores e os objetivos e valores da organização, para que cada trabalhador compreenda o seu papel e contributo para o sucesso da organização. Caso este alinhamento não seja percecionado é provável existir resistências e conflitos por parte dos trabalhadores. Paralelamente, Jawahar (2006) refere que a participação do trabalhador no processo da avaliação de desempenho contribui para facilitar o seu sentimento de pertença em relação à organização, a sua autoestima e o seu empenho no trabalho, ajudando também nos resultados da organização. Isto significa que, se o trabalhador se sentir confiante com a avaliação de desempenho, irá percecioná-la como sendo justa e, por conseguinte, estará mais propenso a aceitar as avaliações que lhe são feitas (Roberts, 2003).

1.2 O Contexto da Avaliação de Desempenho

Para se compreender o processo de avaliação de desempenho nas organizações é fundamental ter em conta que os resultados das avaliações são a manifestação dos comportamentos do avaliador, orientados para objetivos e influenciados pelo contexto organizacional (Murphy & Cleveland, 1995).

Especificamente, o contexto pode ser definido como «uma diversidade de fatores, que vão desde o sistema social e jurídico que existe na organização até ao clima e cultura dentro da organização» (Murphy & Cleveland, 1995, p.31). O

contexto envolve o formato das escalas de avaliação, a relação interpessoal entre avaliador e avaliado, a influência política e o papel do afeto nos processos de avaliação de desempenho (Ferris et al., 2008; Murphy & Cleveland, 1995). Murphy e Cleveland (1995) elaboraram um modelo onde identificam as variáveis que constituem o contexto da avaliação de desempenho, diferenciando as variáveis distais e as proximais. Concretamente, as variáveis distais exercem um impacto indireto sobre o comportamento do avaliador e do avaliado e influenciam os sistemas de recursos humanos, designadamente as avaliações de desempenho. As variáveis distais envolvem as crenças e atitudes sobre o contexto organizacional, o compromisso do avaliador com a organização (Tziner, 1999), o clima e cultura organizacional (Murphy & Cleveland, 1995), as metas organizacionais, as estratégias de gestão de recursos humanos, os fatores económicos externos, os avanços tecnológicos e a composição da força de trabalho (Levy & Williams, 2004). Levy e Williams (2004) entendem que estas variáveis não estão necessariamente relacionadas com as avaliações de desempenho, mas podem ter efeitos que importa considerar e compreender.

Por sua vez, as variáveis proximais são aquelas que exercem um impacto direto na forma como o processo de avaliação de desempenho é realizado, bem como nas consequências que podem resultar de uma boa ou má avaliação (Tziner, 1999). Incluem, por exemplo, a relação interpessoal entre o avaliador e avaliado (Murphy & Cleveland, 1995), a gestão de impressões (Levy & Williams, 2004), o nível de confiança no processo de avaliação de desempenho, o feedback dado pelo avaliador e as crenças sobre os objetivos das avaliações (Tziner, 1999).

A relação interpessoal entre avaliador-avaliado é considerada uma componente importante do contexto da avaliação de desempenho e tem merecido uma atenção especial ao nível da literatura (Fay, 2006; Ferris & Judge, 1991; Ferris, Judge, Rowland, & Fitzgibbons, 1994; Ferris et al., 2008; Judge & Ferris, 1993; Pichler, 2012). Esta relação interpessoal tem sido explicada com o suporte da teoria da troca líder-membro, que procura perceber como é a qualidade da relação que o supervisor estabelece com os seus trabalhadores, que tem como base o apoio mútuo e a troca de informações relevantes entre ambos (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002). Parece evidente que as relações tensas entre um avaliador e um trabalhador conduzem a avaliações de desempenho mais baixas para o trabalhador (Tziner, 1999). Por outro lado, uma relação de alta qualidade potencia a

comunicação interpessoal entre o avaliador e o trabalhador e conduz a uma melhor classificação na avaliação de desempenho (idem).

Um dos elementos evidenciados na literatura acerca do processo de avaliação de desempenho é a importância da confiança que o trabalhador tem no avaliador, verificando-se que quando existe uma relação de confiança, o trabalhador tem uma maior expectativa em relação ao processo de avaliação, uma vez que acredita que o avaliador vai gerir melhor os seus interesses (Brown, Hyatt, & Benson, 2010; Levy & Williams, 2004), o que se traduz num melhor resultado nas avaliações de desempenho (Fortin, 2008).

Outro dos elementos fundamentais na avaliação de desempenho é o feedback facultado ao trabalhador (Cunha et al., 2010; Najafi, Hamidi, Ghiasi, Shahhoseini, Emani, 2011), cujo objetivo é proporcionar aos trabalhadores informações úteis que lhes possibilitem compreender os erros e as ações positivas, as suas origens e consequências. Recebendo feedback, os trabalhadores ficam mais capacitados para compreender o que podem fazer para evitar erros e melhorar o seu desempenho futuro (Cunha et al., 2010). Os trabalhadores que recebem um feedback específico por parte dos seus avaliadores, em vez de comentários vagos ou subjetivos, podem perceber a avaliação de desempenho como sendo mais eficaz, resultando num maior envolvimento e reconhecimento da sua contribuição ao longo de todo o processo avaliativo (Brown, Hyatt, & Benson, 2010; Fakharyan, Jalilvand, Dini, & Dehafarin, 2012; Jawahar, 2006; Selvarajan & Cloringer, 2012).

Levy e Williams (2004) elaboraram uma revisão da literatura acerca do contexto da avaliação de desempenho e expandiram o modelo de Murphy e Cleveland (1995), onde introduziram as variáveis estruturais. As variáveis estruturais envolvem os aspetos que compõem a organização e a conceção dos processos de gestão de desempenho, incluindo-se aqui por exemplo, as consequências de uma alta ou baixa classificação (Levy & Williams, 2004). Murphy e Cleveland (1995) referem que inflacionar as avaliações, ou seja, os supervisores darem avaliações mais altas aos seus trabalhadores do que as avaliações efetivamente merecidas por estes, pode acontecer quando as classificações têm influência sobre os salários ou promoções, sendo menos provável de ocorrer se as classificações não forem usadas para tomar decisões administrativas. Chainça (2008) refere que a atribuição de uma alta ou baixa classificação nas avaliações de desempenho tem um impacto negativo, que é visível, por exemplo, na

desmotivação dos trabalhadores, no desperdício de tempo e recursos e na deterioração da relação entre o supervisor e os seus trabalhadores.

1.3 Avaliação de Desempenho na Administração Pública

No âmbito da reforma da administração pública do XV Governo Constitucional, surge no ano de 2004 um novo modelo de avaliação na Administração Pública Portuguesa (APP), designado de Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), através da Lei nº 10 de 22 de Março e entretanto revisto pela Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro. Ao implementar este novo modelo o SIADAP, pretendia-se que este contribuísse para a «melhoria do desempenho e qualidade de serviço, bem como para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores de modo a fomentar a motivação profissional e o desenvolvimento de competências» (Artº 1º da Lei n.º 66-B/2007 p. 9114 -2). Este sistema surgiu da necessidade de criar na APP um instrumento de gestão objetivo, racional e eficaz, em oposição ao sistema de avaliação anteriormente existente na Administração Pública, em que não havia diferenciações de desempenho e onde a maior parte dos trabalhadores obtinha a nota máxima (Chainça, 2008). O SIADAP integra três subsistemas de avaliação (i.e., SIADAP 1, SIADAP 2, SIADAP 3) que correspondem aos níveis de desempenho das organizações do setor público (Paraíso & Dias, 2011), destinados a avaliar, respetivamente, o desempenho do serviço, dos dirigentes e dos demais trabalhadores (Artº 9º da Lei nº 66 -B/2007 de 28 de Dezembro).

O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1) pretende reforçar nos serviços da AP uma cultura de avaliação e responsabilização, com a exigência da divulgação dos objetivos dos serviços e dos resultados obtidos, em articulação com o ciclo de gestão. A avaliação de desempenho de cada serviço assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e atualizado a partir dos sistemas de informação do serviço (Artº 10º da Lei nº 66 -B/2007 de 28 de Dezembro). A avaliação de desempenho dos serviços realiza-se com base nos seguintes parâmetros: a) «objectivos de eficácia, percebida como a medida em que um serviço atinge os seus objectivos e obtém ou ultrapassa os resultados

esperados» (Artº 11º, idem); b) «objectivos de eficiência, ou seja, a relação entre os bens produzidos, os serviços prestados e os recursos utilizados» (Artº 11º, idem); e c) «objectivos de qualidade traduzidos como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores» (Artº 11, idem).

O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2) pretende avaliar os dirigentes superiores e os dirigentes intermédios, integrando-se no ciclo de gestão do serviço. Realiza-se com base em dois parâmetros: a) objetivos e b) competências. Relativamente ao primeiro, traduz-se no «grau de cumprimento dos compromissos constantes das respetivas cartas de missão, tendo por base os indicadores de medida fixados para a avaliação dos resultados obtidos em objectivos de eficácia, eficiência e qualidade nelas assumidos e na gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais afetos ao serviço» (Artº 30, idem). O segundo remete para as «competências de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas» (Artº 30º, idem). Relativamente aos Dirigentes Intermédios, a avaliação concretiza-se com base nos parâmetros: a) «resultados obtidos nos objetivos da unidade orgânica que dirige» (Artº 35º, idem); e b) «competências, integrando a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício do cargo» (Artº 35º, idem).

O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3) é aquele que nos interessa compreender melhor para o presente trabalho. Neste subsistema a avaliação é realizada anualmente como acontece no SIADAP 1 e no SIADAP 2 e diz respeito ao desempenho do ano civil anterior (Artº41º da Lei nº 66 – B/2007 de 28 de Dezembro). O recente sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Portuguesa define que os trabalhadores são avaliados em duas componentes, sendo elas: a) resultados e b) competências (Artº45º da Lei nº 66 – B/2007 de 28 de Dezembro). Os resultados são «conseguidos em consequência da prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica» (Artº45º, idem). Tendo presente «a medição do grau de cumprimento de cada objetivo», de acordo com os respetivos indicadores previamente estabelecidos, a avaliação dos resultados obtidos em cada objetivo é expressa em três níveis: a) «objetivo superado, a que corresponde uma pontuação de 5»; b) «objetivo atingido, a que corresponde uma

pontuação de 3» e c) «objetivo não atingido, a que corresponde uma pontuação de 1». A pontuação final a atribuir ao parâmetro «resultados» é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos. Por sua vez, as competências pretendem «avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função» (Artº 45º da Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro p. 9114-12). Este parâmetro assenta em competências previamente escolhidas para cada trabalhador em número não inferior a cinco (Artº 48, idem). A avaliação da competência é expressa em três níveis a) «competência demonstrada a um nível elevado», b) «competência demonstrada; e c) «competência não demonstrada ou inexistente». A pontuação final a atribuir é, tal como acontece com os resultados, a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador (Artº 49, idem).

A questão das quotas tem sido identificada como o principal alvo das críticas ao SIADAP, quer por parte de trabalhadores quer de sindicatos, em virtude de não permitirem que todos os trabalhadores tenham as avaliações mais elevadas (Cunha, Marques, Leal, Sousa, & Cunha, 2010; Parrinha & Barbosa, 2011; Pintado, 2012; Serrano, 2011). As quotas são apontadas não tanto como um problema, mas enquanto potenciadoras de problemas, tais como as injustiças nas avaliações e desmotivação por parte dos trabalhadores, originando sentimentos de injustiça e desconfiança no sistema (Pintado, 2012). De acordo com Vaz (2008), elas são o motivo central de divergências, tendo a AP de criar um clima organizacional capaz de prevenir a insatisfação e a desconfiança entre avaliados e avaliadores.

O SIADAP enquanto um sistema de gestão e avaliação de desempenho possuiu uma ligação com as diferentes ferramentas de gestão de pessoas na Administração Pública, acabando por se traduzir num sistema que apoia outros subsistemas de gestão de pessoas. No SIADAP 1 existe uma ligação indireta com o subsistema de remunerações e incentivos, uma vez que os serviços que apresentem um desempenho excelente têm direito a um aumento no número de trabalhadores que no ciclo avaliativo poderão ter acesso aos níveis de avaliação mais elevados previstos no SIADAP. É no subsistema de remunerações e incentivos que se verifica a maior ligação com o SIADAP. Quer o SIADAP 2 quer o SIADAP 3 preveem a atribuição de prémios. Os prémios de gestão de desempenho são considerados para os dirigentes superiores quando estes sejam avaliados como «excelente» durante três anos consecutivos. A ligação do SIADAP com os

incentivos surge quando os dirigentes intermédios e os trabalhadores apresentem um desempenho de nível «relevante» e/ou «excelente», podendo manifestar-se em dias de férias complementares, em estágios noutras instituições públicas e em gozo de períodos sabáticos (Pestana, Brandão, & Jordão, 2012).

Ao nível do SIADAP 2 a ligação é possível com o subsistema de formação e desenvolvimento, mas apenas para os dirigentes intermédios e como prémio de desenvolvimento, desde que estes apresentem um desempenho de nível «excelente» durante três anos consecutivos, excluindo-se desta situação os dirigentes superiores. Ou seja, a formação e o desenvolvimento são considerados um incentivo, como forma a recompensar os dirigentes intermédios pelo desempenho elevado. O SIADAP 3 é aquele em que se verifica a maior ligação com a formação, pois exige que durante o processo os avaliadores procurem identificar as necessidades de formação e de desenvolvimento de competências dos avaliados, ao nível das potencialidades pessoais e profissionais a desenvolver, dando especial ênfase às competências e comportamentos passíveis de melhoria (Pestana, Brandão, & Jordão, 2012).

Todavia a ligação que o SIADAP tem com o subsistema de gestão de carreiras, ainda se encontra pouco desenvolvida, não estando sequer considerada ao nível dos dirigentes (SIADAP 2), com exceção dos dirigentes intermédios que não se encontrem em comissão de serviço, pois fazendo parte do quadro da organização podem ser avaliados de acordo com as regras do SIADAP 3. Neste subsistema de avaliação os desempenhos têm resultados ao nível do reposicionamento remuneratório na carreira, bem como na melhoria do posto de trabalho e dos processos de trabalho a ele associados (Pestana, Brandão, & Jordão, 2012).

Segundo alguns autores (e.g., Madureira & Rodrigues, 2007; Serrano, 2010) o processo de implementação do SIADAP ficou assinalado por um arranque repentino, difícil e sem a devida preparação dos seus intervenientes a nível da sua aplicação, o que conduziu a uma atitude de resistência por parte de trabalhadores e dirigentes. Um obstáculo com que a implementação do SIADAP se deparou foi a nível do envolvimento do topo hierárquico das estruturas organizacionais (Madureira & Rodrigues, 2007). Madureira e Rodrigues (2007) referem que a «gestão por objetivos» determina a interligação de objectivos definidos para cada nível de gestão do organismo, mas raramente os dirigentes de 1º nível participaram

de forma construtiva no processo de negociação e na definição de objectivos. Outro obstáculo na implementação desse sistema foi a resistência dos dirigentes em diferenciarem desempenhos, o que se traduziu em classificações máximas generalizadas. Apesar de se ter tentado limitar essa resistência pela introdução de quotas máximas para os melhores desempenhos, a igualização passou, no novo modelo a ser realizada em níveis intermédios de classificação (Serrano, 2010).

2. Gestão de Impressões

Tal como é referido anteriormente (cf. 1.2) para se compreender o processo de avaliação de desempenho é importante considerar o contexto político onde este se desenrola. O contexto político remete-nos para a influência política, que envolve «as tentativas deliberadas por parte dos trabalhadores de forma a gerir ou controlar o significado compartilhado por outros» (Ferris & Judge, 1991, p. 450). A competência política é caracterizada pela capacidade que o trabalhador possuiu para modificar o seu comportamento de acordo com a situação, de modo a que seja visto pelos seus colegas como sincero, verdadeiro e desprovido de segundas intenções (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas, & Frink, 2005). Isto acontece, porque o trabalhador deseja manipular e controlar os resultados das interações que estabelece com os outros trabalhadores, potenciando um sentimento de sucesso, realização e autoeficácia (Ferris et al., 2005; Perrewé, Ferris, Funk, & Anthony, 2000). O contexto político da avaliação de desempenho está sujeito aos comportamentos estratégicos dos seus atores (e.g., avaliadores e avaliados) (Caetano, s.d; Longenecker & Gioia, 2001), o que nos remete para a gestão de impressões.

2.1 Definição

Os comportamentos de gestão de impressões são uma forma de comportamentos estratégicos, definindo-se especificamente enquanto o «processo de influência através do qual as pessoas tentam controlar as impressões que os outros formam acerca delas próprias» (Leary & Kowalski, 1990, p. 34). A gestão de

impressões é um fenómeno comum nas organizações e os comportamentos de gestão de impressões têm sido estudados numa variedade de contextos (Bolino, 1999), nomeadamente, o das avaliações do desempenho e o das relações entre supervisor – subordinado (Wayne & Ferris, 1990; Wayne & Liden, 1995).

Schlenker e Weigold (1992) referem que a gestão de impressões pode ser vista numa perspetiva positiva (visão expansiva) ou de uma forma limitada, perversa e astuta (visão restritiva). A visão expansiva corresponde à conceção mais humana da gestão de impressões, considerando que as pessoas usam a gestão de impressões como um meio auxiliar para atingir os seus objetivos individuais ou coletivos (enquanto elementos de uma organização ou pertencentes a um grupo), podendo ser utilizada de maneira consciente ou inconsciente. A gestão de impressões serve para apoiar ou proteger a nossa própria autoimagem e também como uma tentativa para agradar às várias audiências. As impressões que transmitimos aos outros podem ser verdadeiras ou então, podem envolver uma “falsa publicidade” através do uso exagerado da imaginação, do engano e da mentira. Por sua vez, também a audiência alvo pode ser real ou então, existir apenas na nossa imaginação, na pessoa de um estranho, de um colega ou do supervisor. Os autores referem que na visão expansiva a gestão de impressões é definida como a regulamentação da «informação sobre alguns objetos, acontecimentos, incluindo o eu» (Schlenker & Weigold, 1992, p. 138). Ou seja, trata-se de um fenómeno amplo no qual tentamos influenciar a perceção e os comportamentos dos outros através do controlo da informação que eles recebem (Santos, 2000). Na visão restritiva, a gestão de impressões é usada para alcançar determinados objectivos que os padrões da sociedade identificam como sendo condenáveis ou que avaliam de um modo negativo. Pode, eventualmente, acontecer que o objetivo em si mesmo não seja mau, mas que o sejam os meios usados para o alcançar, de que são exemplos, a mentira que prejudica outras pessoas, a ênfase dos erros ou incapacidades dos colegas de trabalho e o fazer chegar ao conhecimento dos supervisores qualidades profissionais que não se possuem (idem).

2.2 Tipos de táticas de Gestão de Impressões

Tendo sido sistematizadas pela primeira vez por Jones e Pittman (1982) a literatura tem diferenciado, particularmente, cinco táticas de gestão de impressões que os trabalhadores usam em contexto organizacional, sendo elas a insinuação, a súplica, a exemplificação, a intimidação e a autopromoção (Cheng, Chiu, & Tzeng, 2013).

A tática da insinuação¹ consiste em fazer elogios ou favores aos supervisores (Malodia, 2013) e quando o trabalhador recorre a esta tática pretende parecer mais simpático e atrativo para os outros (Bolino, Kacmar, Turnley, & Gilstrap, 2008; Cheng, Chiu, & Tzeng, 2013; Malodia, 2013). Expressões como «lambe-botas», «engraxador» ou «yes-men²», descrevem negativamente o trabalhador que adota estes comportamentos, atribuindo-lhe conotações de aproveitador e manipulador (Santos, 2000). A estratégia do trabalhador consiste em dar a perceber, de forma enfatizada e exagerada, que considera o supervisor um profissional muito competente, inteligente e eficiente. Devido à sua própria natureza, a insinuação é um comportamento difícil de gerir e obriga a que o trabalhador adquira as capacidades sociais suficientes e indispensáveis à sua concretização. A insinuação pode ser bem-sucedida e atingir os objetivos pretendidos, como pode também originar uma reação completamente diferente e até oposta da prevista (Santos, 2000). O uso bem-sucedido da insinuação por parte do trabalhador poderá ter como resultado que o seu supervisor forme uma impressão positiva sobre si obtendo o trabalhador uma melhor classificação na avaliação de desempenho, recompensas e promoções (Malodia, 2013). Um exemplo desta tática será quando o trabalhador faz favores ou apoia o seu supervisor em situações de trabalho difíceis (Cunha et al., 2007).

A tática da súplica está presente quando os trabalhadores exploram a sua própria fraqueza com intenção de exibir a imagem de uma pessoa necessitada (Cheng, Chiu, & Tzeng, 2013; Lai, Lam, & Liu, 2010). Quando os trabalhadores adotam esta tática pretendem ser hábeis na gestão de impressão da incompetência e na transmissão da imagem de “desfavorecidos”. Ao exibirem a sua

¹ No original “ingratiation” podendo também ser traduzida por Lisonja ou Bajulação.

² Expressão que se refere aos indivíduos que concordam sempre com o seu supervisor e são classificados como não tendo opinião pessoal ou como cobardes e fracos (Santos, 2000).

incompetência, os trabalhadores tentam ativar uma poderosa regra social conhecida como regra da responsabilidade social, ou seja, devemos ajudar quem necessita de auxílio (Santos, 2000). Quando recorrem à súplica, os trabalhadores têm a intenção de serem vistos como necessitando de apoio (imagem desejada), mas por vezes ao adotarem este comportamento podem correr o risco de serem vistos como preguiçosos (imagem indesejada) (Lai, Lam, & Liu, 2010). Por isso, o trabalhador deve ter em atenção o modo como vai realizar esta tática, pois pode correr o risco de ser visto pelos seus colegas como não estando disposto a executar qualquer trabalho (Lai, Lam, & Liu, 2010). A título de exemplo, esta tática surge quando os trabalhadores fingem não saber executar uma determinada tarefa com o intuito que os seus colegas os ajudem (Turnley & Bolino, 2001).

Relativamente à tática da exemplificação, esta está presente quando o trabalhador procura ser visto como dedicado e comprometido com o seu trabalho, tentando fazer sempre mais do que aquilo que é esperado dele (Bolino, Kacmar, Turnley, & Gilstrap, 2008; Bolino & Turnley, 1999; Cheng, Chiu, & Tzeng, 2013; Kacmar, Harris, & Nagy, 2007). O trabalhador tenta influenciar e controlar os colegas de trabalho, levando-os a terem sentimentos de culpa pela sua falta de altruísmo (Santos, 2000). Quando adotam esta tática, os trabalhadores necessitam de publicitar o seu comportamento, no entanto correm o risco de serem vistos como “hipócritas” e, se o comportamento não corresponder às expectativas do trabalhador que o adota, este poderá ser considerado como dissimulado (Santos, 2000). Um exemplo desta tática será quando o trabalhador fica no trabalho após o horário estabelecido, com o propósito de obter uma melhor classificação na avaliação do desempenho ou um aumento salarial (Cunha et al., 2007).

A tática da intimidação está presente quando os trabalhadores mostram o seu poder ou potencial de modo a serem vistos como perigosos e superiores aos olhos dos seus colegas (Bolino et al., 2008; Cheng, Chiu, & Tzeng, 2013). Os trabalhadores que adotam esta tática são vistos pelos seus supervisores como sendo bons trabalhadores e capazes de lidarem com situações difíceis (Arif et al., 2011). Turnley e Bolino (2001) observaram que trabalhadores que usaram a tática da intimidação conseguiram alcançar não só a imagem desejada (ou seja, ser visto como intimidante e agressivo), mas também foram percebidos como mais autoritários e intrometidos. A adoção desta tática é visível, por exemplo, quando o trabalhador disponibiliza-se para acompanhar o seu supervisor numa viagem ao

estrangeiro com o intuito de mostrar a um colega (que não pode fazê-lo por motivos familiares) que se encontra em vantagem e superioridade relativamente ao colega que não pôde ir (Cunha et al., 2007).

Por fim, a tática da autopromoção está presente quando os trabalhadores destacam as suas capacidades e realizações, retratando uma imagem de competência (Bolino et al., 2008; Cheng, Chiu, & Tzeng, 2013; Kacmar, Harris, & Nagy, 2007; McFarland, Ryan, & Kriska, 2003). Um exemplo desta tática é visível quando o trabalhador participa ativamente numa reunião ou frequenta ações de formação facultativas (Arif, Rizvi, Abbas, Akhtar, & Imran, 2011; Cunha et al., 2007).

Quando pensamos nas táticas de gestão de impressões percebemos que é relevante ter em consideração não só a frequência da sua utilização, mas também o tipo de tática ou a capacidade do trabalhador para influenciar ou manipular as impressões que os outros possuem acerca de si (Higgins, Judge, & Ferris, 2003).

2.3 Motivação para a adoção de Comportamentos de Gestão de Impressões

Para compreendermos a gestão de impressões importa compreender o que leva os indivíduos a adotar determinados comportamentos, considerando os seus motivos ou intenções (e.g., Eastman, 1994). A motivação para estes comportamentos em particular tem sido definida ao nível de uma proporção de custo-recompensa das relações sociais, sendo que um trabalhador pode tentar influenciar os outros para que estes se identifiquem com as suas opiniões e ideias (Cheng & Fang, 2008). Os trabalhadores estão motivados a modificar a impressão que os outros possuem acerca de si para alcançar os seus objetivos (Barness, Diekmann, & Seidel, 2005), como por exemplo, um melhor salário, uma promoção, uma melhor classificação na avaliação de desempenho e sucesso na carreira (Bolino & Turnley, 2003; Cheng & Fang, 2008).

A gestão de impressões emerge como uma motivação humana primária, ou seja, assenta no desejo do indivíduo ser visto pelos outros de forma positiva e evitar ser visto de forma negativa (Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 1995, citados em Bolino, 1999). Para Leary e Kowalski (1990) o desenvolvimento de processos de gestão de impressões está associado ao desejo de criar determinadas impressões na mente dos outros com a finalidade de potenciar o bem-estar subjetivo, um

processo que nem sempre é desenvolvido de forma consciente pelo próprio indivíduo. As pessoas estão atentas a vários estímulos à sua volta e procuram transmitir uma imagem positiva de si, adotando padrões de apresentação aprendidos que transmitem as imagens pessoais pretendidas, frequentemente de uma forma não consciente. Fatores situacionais e disposicionais interagem no sentido de determinar o nível de atenção que o indivíduo dedica à gestão da impressão que os outros possuem acerca de si.

Nas situações onde há uma visibilidade pública ou o comportamento está sujeito a uma maior visibilidade, o indivíduo fica conscientemente mais atento aos aspetos que poderão ser observados pelos outros, especialmente, a sua aparência e o seu comportamento. Nessas situações, procura identificar pistas acerca daquilo que os outros pensam acerca dele, selecionando a informação que parece pertinente para garantir que a impressão correta é formada (Leary & Kowalski, 1990). Importa referir que a adoção de comportamentos de gestão de impressões não visa necessariamente veicular uma imagem falsa de si mesmo, ou seja, indicar que se possui características quando estas na verdade não existem. Especificamente, o indivíduo tende a procurar o equilíbrio entre (a) apresentar-se de forma verdadeira e (b) transmitir mensagens que o representam no seu melhor. Contudo, o indivíduo pode procurar transmitir uma imagem que não corresponde ao seu autoconceito, fenómeno a que serão mais suscetíveis indivíduos que ocupem posições organizacionais com maior visibilidade (Leary & Kowalski, 1990), particularmente, professores, políticos e gestores.

Para Leary e Kowalski (1990) o indivíduo envolve-se em comportamentos de gestão de impressões especificamente em função de três fatores: (a) o interesse das impressões para se alcançar determinados objetivos, (b) o valor dos objetivos a alcançar e (c) a discrepância percebida entre a imagem atual e a imagem pretendida.

a) Interesse das impressões para se alcançar determinados objetivos

O nível de interesse das impressões indica as expectativas dos indivíduos acerca da relação entre a gestão de impressões e a realização de objetivos. Quando os indivíduos percebem que as impressões possuem um valor instrumental, ou seja, que elas permitem alcançar objetivos necessários para o indivíduo, a motivação para gerir impressões é estimulada.

b) Valor dos objetivos

A apreciação subjetiva dos objetivos que se pretende alcançar potencia a motivação para desenvolver comportamentos de gestão de impressões, mediante o valor dos objetivos para cuja concretização a imagem do indivíduo é relevante. A insuficiência de recursos promove a motivação para desenvolver comportamentos de gestão de impressões, o que sugere que a gestão de impressões terá uma maior presença em sociedades ou contextos que ofereçam poucas oportunidades económicas e políticas. Os autores referem ainda que as características pessoais e sociais daqueles que vão elaborar a imagem acerca do indivíduo influenciam também a importância da imagem para alcançar objetivos pretendidos. Pessoas com mais poder ou estatuto, atrativas ou agradáveis potenciam no indivíduo uma maior motivação para gerir as impressões.

c) Discrepância percebida entre a imagem atual e a imagem pretendida.

O último fator que influencia a motivação para desenvolver comportamentos de gestão de impressões prende-se com a existência de discrepância entre a imagem que o indivíduo deseja que os outros possuam acerca de si e a imagem que realmente existe. Quando a imagem que se percebe que os outros possuem não se inclui nas imagens que cada indivíduo aceita que os outros possuam acerca de si, a motivação para desenvolver comportamentos de gestão de impressões é fortalecida, nomeadamente, após o indivíduo experienciar um fracasso ou um embaraço.

Bolino (1999) refere que indivíduos motivados pelo interesse de manipular a sua imagem têm menos energia disponível para o comportamento em si, preocupando-se mais em garantir que os outros (aqueles cuja imagem se quer manipular) observam o comportamento. Isto significa que a energia é destinada fundamentalmente a tornar o comportamento visível, ou seja, é investida no “mostrar” e não no “fazer” e na qualidade do comportamento. Consequentemente, o indivíduo pode ficar-se pelo “mínimo” do comportamento, uma vez que garanta a visibilidade da sua ação. Este autor refere como exemplo, os indivíduos que são colocados numa situação em que devem escolher entre envolver-se num comportamento de altruísmo, que sabem que vai ajudar muito a organização, mas a imagem transmitida será pouco perceptível (e.g., ajudar um colega a terminar um projeto importante) ou, então, envolverem-se num comportamento em que sabem

que a imagem transmitida será bastante realçada (e.g., assistir a uma demonstração de uma função opcional de trabalho, mas que sabem que o seu supervisor gostaria que eles assistissem). Se o verdadeiro motivo de um trabalhador é ajudar a organização, deverá optar pelo tipo de comportamento que vai beneficiar mais a organização (Bolino, 1999).

Bolino (1999) identifica muitas semelhanças entre os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) e aquilo que a investigação no campo da gestão de impressões tem definido enquanto táticas que as pessoas usam de modo a melhorar a sua imagem na Organização, ou seja, os comportamentos de gestão de impressões. A adoção de CCO tem sido associada ao desejo de ajudar os outros e/ou a Organização porque o indivíduo possui características disposicionais ou um sentido de obrigação que o leva a isso (Bolino, 1999). Embora os indivíduos possam adotá-los tendo em vista beneficiar a organização ou outras pessoas (e.g., colegas e superior), também os podem levar a cabo com o intuito de criarem impressões positivas em alvos específicos. A título de exemplo, o autor refere que o comportamento de ajuda a um supervisor pode traduzir um comportamento de cidadania organizacional, da mesma forma que pode traduzir um comportamento de gestão de impressões, se for esse o motivo pelo qual o trabalhador o adotou (em detrimento de uma lógica altruísta, sem interesse pessoal). O autor não defende que a adoção de comportamentos de cidadania organizacional seja apenas motivada pelo desejo de gerir impressões, mas entende que é também um fator que importa considerar, a par dos restantes fatores que podem estar subjacentes a esses comportamentos, nomeadamente, as características da personalidade e as atitudes.

Bolino (1999) sugere que o trabalhador pode ter o objetivo de ser considerado enquanto um “bom cidadão”, ou seja, alguém que adota comportamentos da natureza de CCO. Quando possui uma imagem ideal de si mesmo enquanto “bom cidadão” (uma imagem que o indivíduo considera possível de alcançar) e essa imagem não corresponde àquilo que o indivíduo percebe que os outros pensam (o que traduz uma discrepância entre a imagem desejada e a imagem percebida), ele irá agir no sentido de modificar a percepção dos outros e diminuir a discrepância entre a sua imagem ideal e a imagem atual. Essa discrepância pode surgir em consequência do indivíduo procurar ativamente mudar para uma autoimagem mais positiva (Leary & Kowalski, 1990), mas também em

consequência de sofrer uma perda no seu estatuto, exibir um declínio no seu desempenho de papel (Bolino, 1999; Leary & Kowalski, 1990) ou ter cometido uma transgressão na Organização (Bolino, 1999).

Os CCO estão sujeitos à atribuição feita pela audiência dos comportamentos (Bolino, 1999). Os observadores do comportamento do indivíduo realizam atribuições causais dos resultados desses comportamentos, avaliando se o comportamento foi adotado em função do contexto ou se esteve sob o controlo do indivíduo (Bartunek, 1981). Posteriormente, avalia-se se os comportamentos cuja adoção se encontra sob controlo do indivíduo foram adotados de forma desinteressada ou egocêntrica (Bolino, 1999). Bolino (1999) sugere que se o observador avalia que o comportamento do indivíduo traduz um ato manipulador, esse comportamento pode ter mais efeitos negativos do que a própria ausência do comportamento. A atribuição causal do supervisor levanta ainda a possibilidade de um trabalhador que adota comportamentos contextuais ou CCO de forma desinteressada ser avaliado enquanto um manipulador. Ou seja, o avaliador pode considerar que o trabalhador está a desenvolver um processo de gestão de impressões, sem que este esteja realmente a fazê-lo (Eastman, 1994).

Para Batson e Shaw (1991) as pessoas ajudam os outros porque não têm escolha, é esperado isso deles, e também porque pretendem algum benefício em seu proveito. Esta ideia remete-nos principalmente para a tática de insinuação, onde o trabalhador procura ajudar os seus colegas, de modo a ser visto como simpático e atraente como forma a alcançar alguma recompensa (Malodia, 2013). Ainda de acordo com Batson e Shaw (1991) a motivação não pode ser observada diretamente, só pode ser depreendida a partir do comportamento do indivíduo. A verdadeira motivação para um comportamento deve ser inferida e apoiada num padrão de comportamentos, através de uma diversidade de situações.

2.4 Os comportamentos de Gestão de Impressões e a Avaliação de Desempenho

O impacto dos comportamentos de influência dos trabalhadores sobre os processos de trabalho e sobre os seus resultados tem sido alvo de investigação científica, procurando-se perceber, nomeadamente, o papel que desempenham as táticas de gestão de impressões nos resultados das avaliações de desempenho

dos trabalhadores (e.g., Higgins, Judge, & Ferris, 2003). Um dos modelos importantes sobre os processos de influência dos comportamentos políticos dos trabalhadores foi proposto por Ferris e Judge (1991). Estes autores sugerem que a manifestação de comportamentos de influência por parte dos trabalhadores afeta as percepções dos avaliadores, exercendo implicações nas avaliações de desempenho. Ainda segundo os mesmos autores «o processo da avaliação de desempenho é suscetível a fatores subjetivos e a manipulações deliberadas por avaliadores e avaliados» (idem, p.461).

A competência política envolve tanto a escolha de táticas de gestão de impressões específicas para controlar ou manipular as impressões que os outros têm deles (Kacmar, Wayne, & Wright, 2009; Zivnuska, Kacmar, Witt, Carlson, & Bratton, 2004), como também a proficiência na execução das mesmas, de modo a melhorar a sua classificação na avaliação de desempenho (Ferris & Judge, 1991; Harris, Kacmar, Zivnuska, & Shaw, 2007). Estas táticas de gestão de impressões quando implementadas com sucesso podem convencer o alvo que o ator é um trabalhador simpático, atencioso, cooperativo e educado (Cheng & Fang, 2008).

A questão do tempo é também um aspeto importante a ter em consideração. Bolino (1999) salienta que se a época das avaliações de desempenho se aproxima, os trabalhadores normalmente estão mais preocupados com o alvo ou o impacto dos seus comportamentos do que com a frequência dos mesmos. Na mesma linha, Rego, Marques, Leal, Sousa e Cunha (2010) salientam que à medida que se aproxima o momento da avaliação, ocorrem muitos comportamentos de gestão de impressões (e.g., insinuação) destinados a influenciar os avaliadores.

Eastman (1994) realizou um estudo experimental onde observou que os avaliadores realizavam atribuições causais distintas de comportamentos de natureza similar, atribuindo recompensas mais elevadas aos trabalhadores quando avaliavam que o comportamento adotado era desinteressado, em oposição a comportamentos de influência. O autor verificou que os trabalhadores que eram percebidos enquanto bons cidadãos recebiam recompensas mais elevadas do que os trabalhadores que eram percebidos enquanto manipuladores (de impressões), oferecendo evidência que as atribuições que o supervisor realiza dos comportamentos do trabalhador influenciam a relação entre a adoção de comportamentos de CCO e a imagem do trabalhador enquanto um bom cidadão organizacional (Bolino, 1999). A maior parte da investigação que procura verificar

a presença das táticas de gestão de impressões nas organizações sugere, de facto, que o uso das mesmas exerce uma influência positiva nas avaliações do desempenho que os trabalhadores recebem dos seus supervisores (e.g., Arif et al., 2011; Harris, Kacmar, Zivnuska, & Shaw, 2007; Wayne & Ferris, 1990; Wayne & Liden, 1995). Ou seja, os trabalhadores que adotam mais frequentemente os comportamentos de gestão de impressões recebem avaliações de desempenho mais elevadas (cf. Quadro1).

Autores	Gestão de Impressões	Avaliação de Desempenho	Resultados
Arif, Rizvi, Abbas, Akhtar, & Imran (2011)	Os trabalhadores indicaram a frequência de adoção de comportamentos de gestão de impressões, utilizando a escala de Bolino e Turnley (1999).	Os supervisores avaliaram o desempenho dos trabalhadores, utilizando a escala de Wayne e Liden (1995).	A uma maior adoção de comportamentos de gestão de impressões estão associados resultados mais elevados na ad.
Harris, Kacmar, Zivnuska, & Shaw (2007)	Os trabalhadores indicaram a frequência de adoção de comportamentos de gestão de impressões, utilizando a escala de Bolino e Turnley (1999).	Os supervisores avaliaram o desempenho dos trabalhadores, utilizando a escala de Liden, Wayne, e Stilwell's (1993), Liden e Maslyn's (1998) e Wayne, Liden, Graf, e Ferris (1997).	A uma maior adoção de comportamentos de gestão de impressões estão associados resultados mais elevados na ad.
Wayne & Liden (1995)	Os trabalhadores indicaram a frequência de adoção de comportamentos de gestão de impressões, utilizando a escala a escala de Wayne e Ferris (1990).	Os supervisores avaliaram o desempenho dos trabalhadores, utilizando uma escala desenvolvida pelos próprios autores.	A uma maior adoção de comportamentos de gestão de impressões estão associados resultados mais elevados na ad.
Wayne & Ferris (1990)	Os trabalhadores indicaram a frequência de adoção de comportamentos de gestão de impressões, utilizando a escala desenvolvida pelos próprios autores.	Os supervisores avaliaram o desempenho dos trabalhadores, utilizando 24 itens de uma escala de 5 pontos, variando desde o insatisfatório até ao excelente.	A uma maior adoção de comportamentos de gestão de impressões estão associados resultados mais elevados na ad.

Quadro 1. Estudos que focam o efeito da Gestão de Impressões nos resultados das AD.

Verifica-se, assim, que o uso de comportamentos de gestão de impressões parece ser fundamental nas avaliações de desempenho dos trabalhadores e também no trato que os avaliadores dão aos mesmos (Bolino, Varela, Bande, & Turnley, 2006). Alguns trabalhadores podem usar as táticas de gestão de impressões para convencer os seus supervisores que estão empenhados nas suas organizações, tornando-se cooperativos, consentindo os inconvenientes que decorrem do trabalho e ajudando os seus colegas (Bolino, Varela, Bande, & Turnley, 2006).

Em suma, podemos perceber que avaliação de desempenho continua a ser um tema bastante atual e relevante na vida organizacional dos trabalhadores, podendo propiciar a adoção de comportamentos de gestão de impressões. A gestão de impressões, enquanto um processo de influência propõe que o desejo das pessoas é serem aceites e valorizadas por todos com quem interagem e, para tal, os comportamentos de gestão de impressões são utilizados como um meio para o conseguir. Foi também referido que os indivíduos adotam estes comportamentos em função de três fatores: (a) o interesse das impressões para se alcançar determinados objetivos, (b) o valor dos objetivos a alcançar e (c) a discrepância percebida entre a imagem atual e a imagem pretendida. Percebemos ainda que o processo de implementação do SIADAP revelou-se bastante complexo e difícil, tendo despoletado alguma resistência por parte dos trabalhadores e outros atores organizacionais. Perante este quadro, entendemos assim, que importa perceber se este sistema tem influenciado os comportamentos adotados pelos trabalhadores e, especificamente, se potencia a adoção de comportamentos de gestão de impressões e quais os motivos que levam as pessoas a adotar esses comportamentos.

Parte II – Estudo Empírico

3. Pertinência do Estudo e Objetivos

O estudo dos comportamentos de gestão de impressões no âmbito do sistema de gestão e avaliação de desempenho na APP não foi, de acordo com a nossa pesquisa, ainda desenvolvido. Neste sentido, pareceu-nos pertinente analisar de que forma é que o SIADAP influencia os comportamentos dos trabalhadores, especificamente os comportamentos de gestão de impressões. Importa assim, compreender se podemos estar perante um sistema que promove a adoção de comportamentos de gestão de impressões.

O objetivo geral do nosso estudo é, assim explorar a forma como o processo de Gestão e Avaliação de Desempenho concretamente o caso do SIADAP, está associado à adoção de comportamentos de Gestão de Impressões. Decorrendo deste objetivo, assumem-se como questões de investigação neste trabalho as seguintes:

QI 1. De que forma é que o SIADAP influencia o comportamento dos avaliados?

QI 1.1 Quais são os comportamentos de gestão de impressões adotados pelos avaliados?

QI 1.2 Quais são os motivos que promovem a adoção de comportamentos de gestão de impressões por parte dos avaliados?

Com esta questão de investigação e respetivas subquestões pretendemos explorar se os comportamentos dos trabalhadores são influenciados pela existência de um sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho, especificamente os comportamentos de gestão de impressões e também identificar os aspetos ou fatores que promovem a adoção por parte dos avaliados de comportamentos de gestão de impressões em função da existência de um sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho.

QI 2. De que forma é que os comportamentos dos avaliados influenciam os avaliadores?

Com esta questão de investigação pretendemos explorar se os avaliadores modificam os resultados das avaliações de desempenho em função dos comportamentos adotados pelos avaliados.

A concretização dos objetivos definidos para este estudo e a resposta às questões de investigação definidas será realizada com recurso às teorias implícitas, que Sternberg (1985, p. 608) define enquanto «construções feitas pelas pessoas e que residem nas suas cabeças não necessitando, como tal, de ser inventadas mas antes de ser “descobertas”. São representações que as pessoas fazem de conceitos e situações e que são utilizadas para identificar e avaliar tanto os seus próprios comportamentos e atitudes como os de outras pessoas (Faria & Fontaine, 1993). As teorias implícitas revestem-se assim de uma importância acrescida para o nosso estudo, na medida em que procuraremos dar resposta às nossas questões de investigação através das teorias implícitas de atores do sistema de avaliação de desempenho da APP.

4. Método

De forma a cumprir o objetivo geral desta investigação e dar resposta às questões de investigação levantadas, a metodologia que se elegeu para o presente estudo foi do foro qualitativo. A metodologia qualitativa é importante para «o estudo das relações sociais, dada a pluralidade dos universos de vida» (Flick, 2005, p. 2) e também para a compreensão das atitudes acerca de como os indivíduos vivem e se comportam (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). Procura-se através desta metodologia «reconstruir» a realidade, tal como é observada pelos atores de um sistema social predefinido» (Sampieri et al., 2006, p. 5), sendo por isso considerada adequada, dada a ausência de investigação acerca da relação entre o SIADAP e os comportamentos de gestão de impressões. A nossa opção passou por uma investigação transversal, tendo a informação sido recolhida e analisada num único momento do tempo. É ainda de tipo exploratório, uma vez que a adoção de comportamentos de gestão de impressões não foi ainda estudada no contexto do SIADAP e, por fim, descritivo, pois procuramos realizar uma descrição e exposição mais aprofundada do tema em questão (Sampieri et al., 2006).

4.1 Participantes

Este estudo foca o contexto da APP (na medida em que nos interessa o SIADAP) tendo sido recolhida informação de uma Organização desse contexto. A Organização situa-se no distrito do Porto e tem uma dimensão superior a 2000 colaboradores, tendo sido recolhida informação junto de dez colaboradores³, especificamente cinco avaliados e cinco avaliadores, selecionados de forma não-probabilística e por conveniência (Sampieri et al., 2006).

Os avaliados foram identificados a partir de um contacto pessoal do investigador. Posteriormente, o investigador contactou com aqueles que se mostraram recetivos a participar no estudo e enviou-lhes via email o pedido de participação no estudo (cf. Anexo 1). Para a seleção dos avaliadores, foi enviado um pedido formal à organização, solicitando o acesso a cinco avaliadores (cf. Anexo 2). Posteriormente à aceitação desse pedido, a organização selecionou cinco avaliadores para participar no estudo, contactando-os diretamente. Nesse seguimento, e após o investigador ter resposta positiva da organização, solicitou o endereço eletrónico de cada avaliador, para que lhes pudesse ser enviado via email o pedido de participação no estudo. Este pedido de participação (enviado a todos os participantes, avaliados e avaliadores) continha informação que identificava o investigador (bem como o respetivo orientador e instituição de ensino), área/tema de estudo e os objetivos do estudo em questão. Assegurava-se o anonimato da informação recolhida e referia-se que as respostas seriam utilizadas apenas para fins da investigação em questão. Para além destas, outras informações eram fornecidas aos participantes, concretamente, o tempo previsto da entrevista (aprox. 30 minutos) e solicitava-se ainda a sua autorização para a gravação áudio da entrevista.

³Não foi possível utilizar a informação referente a um dos participantes inicialmente entrevistado, pois ainda não tinha experiência enquanto avaliador. O investigador solicitou novamente à organização o acesso a outro avaliador.

Nome	Género	Idade	Habilitações Académicas	Função	Antiguidade na Função	Antiguidade na Organização	Há quanto tempo é avaliado/avaliador
P1	Masculino	50	12º	Técnico Profissional	25 Anos	25 Anos	10 Anos
P2	Feminino	52	12º	Assistente Técnico	10 Anos	10 Anos	10 Anos
P3	Feminino	53	12º	Assistente Técnico	30 Anos	30 Anos	25 Anos
P4	Feminino	60	Frequência de Licenciatura	Técnico Profissional	21 Anos	28 Anos	28 Anos
P5	Feminino	42	12º	Assistente Técnico	8 Anos	8 Anos	7 Anos
P6	Feminino	45	Licenciatura	Diretora de Departamento	8 Anos	8 Anos	7 Anos
P7	Feminino	42	Licenciatura	Chefe de Divisão	3 Anos	6 Anos	3 Anos
P8	Feminino	36	Licenciatura	Chefe de Divisão	3 Meses	6 Anos	6 Anos
P9	Feminino	46	Licenciatura	Chefe de Divisão	3 Meses	21 Anos	3 Anos
P10	Feminino	34	Licenciatura	Chefe de Divisão	2 Anos	9 Anos	1 Ano e meio

Quadro 2: Caracterização dos participantes

Todos os participantes pertencem à Administração Pública Portuguesa (APP). Por questões de confidencialidade e anonimato e para o tratamento da informação, os avaliados serão designados no estudo de Participante 1, 2, 3, 4, 5 e, respetivamente, p1, p2, p3, p4, p5. Os avaliadores serão representados no estudo de Participante 6, 7, 8, 9, 10 e, respetivamente, p6, p7, p8, p9, p10.

Os avaliados possuem idades compreendidas entre os 42 e os 60 anos de idade, sendo quatro do sexo feminino e um do sexo masculino. Relativamente às habilitações académicas todos possuem o 12º ano, com exceção de um que possuiu frequência de Licenciatura. No que respeita aos avaliadores, estes possuem idades compreendidas entre os 34 e os 46 anos de idade, sendo todos do sexo feminino, com habilitações académicas ao nível da Licenciatura. Estas informações constam nas notas biográficas de cada participante (cf. Anexo 3) e estão sistematizadas no quadro 2.

4.2 Técnica de recolha da informação

Perante os objetivos e o enfoque do nosso estudo, a entrevista revelou-se a melhor técnica de recolha de informação, por ser um instrumento flexível que permite que o entrevistado possa desenvolver o seu ponto de vista sobre o

fenómeno que está a ser estudado (Sampieri et al., 2006). Recorreu-se, especificamente, a entrevistas semiestruturadas, realizadas com base num guião de entrevista preparado previamente (cf. Anexo 4), que representa um guia de conversação, um mapa que aponta ao entrevistador a direção a seguir no processo de interação com o entrevistado e evita que o entrevistado se distancie dos temas de interesse para o entrevistador (Rubin & Rubin, 1995).

Para que fosse possível realizar a recolha de informação para o presente estudo, o guião da entrevista foi testado inicialmente junto de três indivíduos, respetivamente, dois avaliados do sexo Feminino pertencentes à Administração Pública Portuguesa e um avaliador do sexo Masculino não pertencente à Administração Pública Portuguesa. Assim, recorreu-se à reflexão falada para averiguar a clareza, compreensibilidade e adequação das instruções e das questões apresentadas aos entrevistados (Almeida & Freire, 2007; Lourenço, 2002). Especificamente, solicitou-se aos entrevistados que refletissem sobre as questões do guião e que referissem que problemas encontravam na compreensão dessas questões, bem como se acrescentariam alguma questão ao guião que considerassem ser pertinente. Desta forma, foi possível perceber que dificuldades seriam encontradas pelos entrevistados aquando da aplicação do guião na fase seguinte.

Em resultado da aplicação do guião junto destes três indivíduos e das dificuldades sentidas pelo investigador nessa aplicação, percebeu-se que o discurso dos participantes não estava a ser tão desenvolvido quanto o desejado. Considerou-se pertinente introduzir a Técnica dos Incidentes Críticos (TIC) sistematizando os pontos que deveriam ser focados pelos entrevistados em relação a cada incidente crítico. Desta forma, pretendíamos que os participantes identificassem as situações que estavam a ser solicitadas e que direcionassem as suas respostas para os pontos específicos em cada incidente crítico. No âmbito do estudo que aqui se apresenta o incidente crítico é definido enquanto um acontecimento de trabalho onde o comportamento do trabalhador da APP foi influenciado pelo SIADAP e permitiu a modificação das avaliações de desempenho realizadas pelos avaliadores.

O início do guião de entrevista é composto por informações acerca do objetivo do estudo e sobre as questões do anonimato na forma de tratamento da informação, solicitando-se ainda ao entrevistado a sua autorização para gravar a

entrevista. As questões de conteúdo estão organizadas em três partes principais. A primeira parte tinha como objetivo caracterizar o sistema de gestão e avaliação de desempenho da organização, e colocar os participantes a conceptualizar sobre o sistema de forma a que as suas respostas estivessem enquadradas no sistema de avaliação da AP. A segunda parte tinha como objetivo explorar a forma como a existência do SIADAP influencia os comportamentos que são adotados pelos avaliados, procurando observar especificamente, se adotavam comportamentos de gestão de impressões. Primeiramente, foi colocada uma questão aberta aos participantes onde se solicitava que referissem de que forma é que a existência de um sistema de GAD influencia os comportamentos que são adotados pelos trabalhadores que são avaliados. Posteriormente, requeria-se aos participantes a descrição de um incidente crítico (ic) de uma situação particular onde o SIADAP influenciou o comportamento de um avaliado. Em relação a cada ic solicitava-se: a) a descrição clara das circunstâncias/contexto do acontecimento; b) o comportamento adotado pelo avaliado; c) a consequência do comportamento; e d) qual os seus motivos para adotar esse comportamento.

A terceira parte do guião tinha como objetivo explorar a forma como os comportamentos dos avaliados influenciam as avaliações de desempenho feitas pelos avaliadores. Foi colocada uma questão aos participantes solicitando que referissem de que forma é que os comportamentos dos trabalhadores avaliados influenciaram as avaliações de desempenho dos avaliadores. À semelhança da segunda parte, foi também solicitado aos participantes a descrição de um ic de uma situação particular, onde os comportamentos dos trabalhadores avaliados influenciaram as avaliações de desempenho dos avaliadores. Em relação a cada ic solicitava-se: a) a descrição clara das circunstâncias/contexto do acontecimento; b) o comportamento adotado pelo avaliador; c) a consequência do comportamento e d) qual os seus motivos para adotar esse comportamento. O guião de entrevista terminava com o agradecimento ao entrevistado pela sua colaboração.

4.3 Procedimento

Após a elaboração e validação do guião de entrevista, procedeu-se à realização das entrevistas, tendo estas sido gravadas em sistema áudio. No início da entrevista foi dado aos entrevistados o respetivo consentimento informado (cf.

Anexo 5). As entrevistas tiveram uma duração média aproximada de 30 minutos e decorreram individualmente no espaço da organização (onde os entrevistados desenvolviam as suas funções), durante o mês de Janeiro de 2013.

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à sua transcrição integral em formato Word. Posteriormente, e de forma a complementar as informações recolhidas, confirmar a sua autenticidade ou rejeitar as interpretações do investigador (Zanelli, 2002), as transcrições foram devolvidas por escrito via email aos participantes do estudo, para que as validassem. Paralelamente, foi-lhes solicitado que desenvolvessem algumas ideias apresentadas em contexto de entrevista, explicitando-se os pontos que se gostaria que eles desenvolvessem. Este procedimento foi efetuado por nos parecer que algum do conteúdo das suas respostas não se encontrava suficientemente desenvolvido, podendo ser enriquecido. Todos os participantes devolveram via email as transcrições, onde desenvolveram ou acrescentaram novas informações.

4.4 Técnica de análise da informação

A técnica de análise de informação utilizada neste estudo foi a análise de conteúdo, uma das técnicas clássicas de análise de material escrito, que envolve identificar, codificar, categorizar, classificar e atribuir nome aos padrões primários nos dados, permitindo a interpretação do material recolhido e sujeito a análise (Flick, 1998). Todas as entrevistas foram inseridas no software de análise de dados qualitativos NVivo10⁴, onde foi possível realizar a categorização e a codificação de todas as informações recolhidas. O nosso corpus de análise, ou seja, o conjunto do material que foi sujeito a análise (Bardin, 2011) é composto pela totalidade das transcrições das 10 entrevistas realizadas com o acrescento da informação que foi desenvolvido pelos participantes. A unidade de registo, que corresponde à unidade de significação a codificar e ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base (Bardin, 2011), foi a ideia.

A análise do conteúdo das entrevistas é feita por meio da codificação, isto é, «o processo no qual as características relevantes do conteúdo de uma mensagem se transformam em unidades que permitam a descrição e análise precisas»

⁴ QSR N10 – Versão 10.0; Copyright ©2013 QSR International Pty, Ltd.

(Sampieri et al., 2006 p. 344) tendo-se procurado obedecer a um conjunto de regras na sua constituição (exaustividade, representatividade e homogeneidade) (Bardin, 2011). Um dos pontos de partida para a análise da informação recolhida após a sua transcrição foi realizar, tal como sugere Bardin (2011), uma leitura flutuante de toda a informação para que nos fosse possível ter contacto direto com o conteúdo de todas as entrevistas, uma compreensão mais profunda de todas as comunicações e, ao mesmo tempo, realizar um levantamento das temáticas mais enfatizadas pelos participantes do estudo.

A codificação implicou a criação de um conjunto de categorias (Bardin, 2011) que permitem a interpretação do conteúdo das dez entrevistas realizadas. A criação deste sistema de categorias foi baseada nas questões de investigação, na revisão bibliográfica anteriormente realizada e também no guião de entrevista.

O sistema de categorias final conta, assim, com as categorias e subcategorias que codificam os dados de conteúdo das entrevistas, para além das categorias que codificam as intervenções do entrevistador e os dados sociodemográficos dos participantes. As categorias e subcategorias que codificam a informação recolhida traduzem um total de 59 categorias (cf. Anexo 6).

4.5 Qualidade das Inferências

De forma a contribuir para a qualidade das inferências o sistema de categorias elaborado foi submetido à análise por um investigador externo (Zhang & Wildemuth, 2009) para confirmar a consistência da codificação. De forma a possibilitar a compreensão do sistema de categorias, informou-se o investigador externo do objetivo do estudo e da estrutura do sistema de categorias. Seguindo o procedimento dos autores Zhang e Wildemuth (2009) procedeu-se à codificação de uma primeira entrevista onde se analisou a codificação efetuada. Verificou-se que a categoria *Influência do SIADAP no comportamento dos avaliados* obteve um desacordo de 41% e também um desacordo de 38,5% na categoria *Influência dos comportamentos dos avaliados nas avaliações dos avaliadores*. Em resultado deste desacordo, os dois investigadores realizaram uma discussão sobre a codificação realizada e efetuou-se mudanças. O investigador externo prosseguiu com o processo de codificação e codificou mais quatro entrevistas, tendo-se calculado novamente índice de acordo. Verificou-se assim, um desacordo na categoria

Influência do SIADAP no comportamento dos avaliados na entrevista do avaliado p2 com um desacordo de 26,9% e na entrevista do avaliado p5 com um desacordo de 16,7%. A categoria *Influência dos comportamentos dos avaliados nas avaliações dos avaliadores* obteve na entrevista do avaliado p2 um desacordo de 14,8%. Desta forma, procedeu-se a uma discussão entre os dois investigadores, o que originou em mudanças na codificação. Por fim, o investigador externo procedeu à codificação das últimas 5 entrevistas obtendo-se no final, um acordo de 97,5%.

Para garantir a qualidade dos IC recolhidos procedeu-se à verificação da informação completa do IC acerca dos diferentes elementos que, de acordo com o definido, deveriam integrar um IC, concretamente: as circunstâncias do IC; o comportamento adotado; e o resultado no IC. Considerando as 10 entrevistas realizadas, foi possível recolher um total de 21 IC, obtendo-se uma média de 2 incidentes críticos por participante.

5. Resultados e sua Discussão

No presente capítulo apresentaremos os resultados do nosso estudo e a sua discussão. Para facilitar a compreensão dos dados obtidos, bem como o seu enquadramento na presente dissertação, apresentaremos os resultados de acordo com as questões de investigação enunciadas, discutindo-os logo após a apresentação dos resultados referentes a cada uma das questões. Antes disso, contudo, iremos focar os resultados relativamente à caracterização do sistema, discutindo-os.

5.1 Caracterização do Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho

A análise permite identificar que o discurso dos participantes acerca do SIADAP se estrutura em torno de oito ideias principais, sendo elas os *objetivos do sistema*, os *componentes de avaliação (competências e objetivos)*, o *calendário da avaliação*, *níveis de avaliação*, fontes de avaliação (*autoavaliação e heteroavaliação*) e as *quotas* (ver Quadro 3).

	Avaliadores		Avaliados		Total	
	UR	n	UR	n	UR	n
Objetivos do sistema	2	1	3	1	5	2
Componentes da avaliação: Competências	27	5	0	0	27	5
Componentes da avaliação: Objetivos	23	5	14	4	37	9
Calendário da Avaliação	0	0	9	2	9	2
Níveis de avaliação	4	2	16	2	20	4
Fontes da avaliação: Autoavaliação	10	4	9	4	19	8
Fontes da avaliação: Heteroavaliação	5	3	13	3	18	6
Quotas	20	4	4	1	24	5

Quadro 3: Unidades de registo sobre a caracterização do Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho da APP.

UR – unidades de registo; n – nº de participantes que referiu a ideia.

Verifica-se pelo quadro 3 que as categorias mais focadas foram as componentes da avaliação, especificamente, os *objetivos* e as *competências*. Por sua vez, as categorias menos focadas foram os *objetivos do sistema* e o *calendário da avaliação*. De salientar que a categoria *competências* não foi referenciada pelos avaliados e a categoria *calendário da avaliação* não foi referenciada dos avaliadores.

A categoria *objetivos* refere-se aos resultados que se pretendem alcançar no tempo pelos trabalhadores (Artº 4º da Lei nº66 -B/2007 de 28 de Dezembro). Tal como refere o avaliado p1 «(...)no ano anterior é lhe dado os objetivos para... poder saber», devendo esses objetivos «servir de tábua de informação para as pessoas poderem saber...qual o trabalho que estão a desempenhar, quais são os objetivos, quais são as funções que vão desempenhar». O avaliado p2 reforça esta ideia, referindo que «nós temos objetivos, a nossa avaliação é com objetivos» e que deve haver por parte dos trabalhadores o «cumprimento dos objetivos que lhe foram dados». Na mesma linha, o avaliado p4 refere que «o notador explica os objetivos, nós se tivermos alguma coisa já nesta fase para alterar a nossa chefe dá-nos a oportunidade de... debatermos algo com que não concordamos com a percentagem ou com o próprio objetivo em si». Por sua vez, o avaliador p10 refere que «todos os anos existe um ciclo em que os trabalhadores ... têm conhecimento dos objetivos fixados para esse ano (...)». O avaliador p7 refere que lembra os seus trabalhadores dos objetivos «não se esqueçam de verem os vossos objetivos, qual é, onde é que estamos, se precisam de algum ajuste».

Observa-se igualmente que a referência às *quotas* é dominante, principalmente quando se considera o discurso dos avaliadores, estando presente apenas no discurso de um avaliado, o p4 que refere «o problema das quotas,

portanto vai vão atribuir dois ou três Muito Bons em cada divisão» e continua afirmando que as quotas são o principal problema do sistema pois «se um coordenador tem dois Muito Bons a dar, mas até sabe que tem quatro funcionários muito bons ele próprio não vai saber muito bem a quem atribuir». Por sua vez, o grupo de avaliadores reforçou a ideia salientada pelo avaliado p4. Tal como refere o avaliador p6 «há a questão das quotas ... normalmente não são assim tão justas quanto se calhar se pretendia». O avaliador p9 sustenta a mesma ideia e afirma que as quotas «não vai de encontro muitas vezes às expectativas do avaliado». O avaliador p10 refere que os avaliados têm a noção de que «existem quotas em que eu posso ser Excelente, mas também ...se o meu colega for Excelente, um de nós vai ter que ter e eu serei prejudicado por essa via».

Relativamente às fontes de avaliação, é possível perceber que os participantes referem-se às duas fontes de avaliação previstas pelo SIADAP – a autoavaliação e a heteroavaliação. A autoavaliação traduz a perceção que os avaliados têm da sua avaliação «primeiro dão-nos um impresso de autoavaliação...» (P2) e depois «(...) é feita a autoavaliação» (P1). O avaliador p6 refere «nós enviamos as fichas de autoavaliação, eles preenchem».

A heteroavaliação, por sua vez, refere-se à avaliação que é realizada pelos avaliadores, tal como salienta o avaliado p1 «os avaliadores fazem ... a verificação de todos os trabalhos, de todos os objetivos e verificam se foram cumpridos ou não, em termos de assiduidade, em termos... da pontualidade, em termos... da concretização de trabalhos». O avaliado p3 refere que esta heteroavaliação passa pelo seguinte «vamos ser chamadas à chefia para nos darem conhecimento ... da nossa pontuação... para ver se concordamos se não concordamos». Também os avaliadores se referiram à heteroavaliação. O avaliador p8 salienta que «há uma avaliação da minha parte» e o avaliador p6 confirma essa ideia realçando que «avalio... os trabalhadores».

Por sua vez, as categorias menos focadas pelos participantes foram os objetivos (ou finalidades) do sistema e o calendário da avaliação. De salientar que a categoria competências não foi referenciada pelos avaliados. A categoria níveis de avaliação refere-se aos resultados das avaliações, observando-se que os participantes diferenciam 3 níveis de avaliação final.

O avaliado p2 refere que «existe três níveis de avaliação: o Não Satisfaz, o Satisfaz e o Elevado» e depois refere ainda que «De 1 a 2, de 3 a 4 e depois o 5...

O 4 e o 5 estão juntos... é considerado *Muito bom e o Elevado*». Por sua vez, o avaliador p7 refere que estes níveis de avaliação passam pelo seguinte «*numa escala que pode ir até 5 intervalos escalares: estamos a falar de um Inadequado, num Adequado, depois num Relevante e dentro do Relevante um Excelente... A pontuação máxima é cinco*».

A categoria *calendário da avaliação* refere-se ao mês em que são realizadas as avaliações e foi apenas salientada pelos avaliados (estando, assim, ausente do discurso dos avaliadores). Como se pode verificar pelo discurso do avaliado p1, «*o que é que acontece principalmente na altura em que é praticamente no início de cada ano civil em que são feitas as avaliações (...) as avaliações são feitas até Março*».

A categoria *objetivos do sistema* refere-se aos objetivos do SIADAP, ou seja, a finalidade do sistema. Tal como afirma o avaliado p1 «*o SIADAP foi feito com um determinado objetivo...mas o objetivo principal é as pessoas cumprirem os objetivos*». Por sua vez, o avaliador p8 refere «*(...) as pessoas sabem mais claramente o que é que é pretendido delas e estão mais alinhadas com os objetivos da organização*».

Contrariamente aos resultados do grupo dos avaliados (onde se encontra ausente), a categoria *competências* foi a mais referida pelos avaliadores. Como refere o avaliador p7 acerca das *competências* «*elas são a base da avaliação...e eu tenho que as analisar*». Esta ideia é reforçada pelo avaliador p8, que refere «*(...) temos de avaliar competências*». Na mesma linha, o avaliador p9 salienta «*(...)que há... competências que para mim são fundamentais e básicas*».

Discussão

Pelas verbalizações dos avaliados e avaliadores acerca das componentes da avaliação, mais concretamente, dos *objetivos*, percebemos que os seus discursos ilustram o que é referido na literatura sobre a gestão por objetivos. Caetano (2008) salienta que a gestão dos objetivos deverá ser um processo no qual haja envolvimento de trabalhadores e supervisores (Caetano, 2008), onde se identifiquem em conjunto objetivos coletivos e individuais e se faça a definição de áreas importantes de atuação e dos resultados a alcançar. Efetivamente, os participantes quando falam dos *objetivos* parecem salientar esta ideia de envolvimento dos avaliados «*o notador explica os objetivos, nós se tivermos*

alguma coisa já nesta fase para alterar a nossa chefe dá-nos a oportunidade de... debatermos algo com que não concordamos» (p4). A definição de objetivos deverá começar pela explicitação, ao nível do topo da organização, dos objetivos globais de médio e curto prazo, isto é, para o período em causa, e assim sucessivamente, ou seja, em cascata até chegar ao nível de cada trabalhador. Esta ideia foi, de facto, referida pelo avaliador p10 «(...) esses aí depois serão transpostos, ou seja, com efeito cascata para os trabalhadores (...)».

A categoria *quotas* foi a mais focada pelos avaliadores. As verbalizações dos participantes referem as quotas de uma forma negativa, ou seja, como sendo um problema ou o problema do sistema. De facto, e tal como Vaz (2008), refere as quotas são identificadas como o principal ponto de discórdia do SIADAP ao não permitirem premiar e reconhecer o desempenho de todos os trabalhadores, que sejam efetivamente muito bons.

6. Análise das questões de investigação

Questão de investigação 1. De que forma é que o SIADAP influencia o comportamento dos avaliados?

Subquestão de investigação 1.1. Quais são os comportamentos de gestão de impressões adotados pelos avaliados?

Como referido anteriormente, o nosso objetivo com a presente questão de investigação é explorar se os comportamentos dos trabalhadores são influenciados pelo SIADAP. Da análise dos dados emergiram duas ideias principais que importa ter em consideração: comportamentos que são adotados antes da avaliação e comportamentos que são adotados após a avaliação. Os comportamentos adotados antes da avaliação traduzem os comportamentos de gestão de impressões. No quadro 4 apresentamos a frequência de verbalizações dos participantes sobre os comportamentos de gestão de impressões adotados pelos trabalhadores.

	Autopromoção	Exemplificação	Insinuação	Intimidação	Súplica	Total
P1	0	4	16	0	3	23
P2	0	12	0	0	0	12
P3	0	1	5	6	0	12
P4	0	9	13	4	0	26
P5	0	0	8	4	0	12
P6	0	5	0	0	0	5
P7	0	0	0	0	0	0
P8	0	2	0	0	0	3
P9	0	0	0	0	0	0
P10	0	2	0	0	0	2
Total	0	35	42	14	3	

Quadro 4: Unidades de registo sobre os comportamentos de gestão de impressões adotados pelos trabalhadores.

Verifica-se que os participantes fizeram referência a 4 táticas de gestão de impressões, tendo, destas, apenas 1 sido referida pelos avaliadores. As categorias mais focadas pelos participantes foram a *insinuação* e a *exemplificação*. A categoria menos focada foi a *súplica*.

De notar que a categoria *autopromoção* não foi referida por nenhum dos participantes. O quadro 5 apresenta alguns excertos de verbalizações dos participantes sobre os comportamentos de gestão de impressões adotados pelos trabalhadores.

Insinuação	Exemplificação	Intimidação	Súplica
P1: «(...) Com insinuações (...) muito mais prestável, muito mais atenciosa, muito mais resoluta na resolução dos problemas(...) de pessoa que estava à disponibilidade do chefe».	P4: «ficar até mais tarde do que é habitual ou mostrar mais trabalho ao notador do que aquele que é exigido».	P3: «(...) há rivalidades entre colegas, as pessoas começam a mandar bocas ... existe mau ambiente no trabalho e querem (os colegas) “deitar abaixo” os outros (...)».	P1:«(...)verifica-se uma mudança de atitude com(...) entre aspas choradinho(...) muitas alterações de personalidade até choram e têm birras (...)».
P4: « (...) eles (os graxas) vão sempre existir».	P8: «(...) ou a ficar mais horas ou a darem um bocadinho mais do que aquilo que é exigido normalmente».	P5: «Os colegas tentam “deitar abaixo”, mais a nível psicológico (...) parecem que se julgam superiores aos outros, o que depois gera conflitos e zangas uns com os outros»	

Quadro 5: Unidades de registo codificadas na categoria comportamentos de gestão de impressões.

A *insinuação* como referido anteriormente, foi a categoria que mais verbalizações reuniu. A *insinuação* refere-se aos comportamentos dos

trabalhadores que consistem em fazer elogios ou favores aos supervisores. Tal como refere o avaliado p1 este comportamento manifesta-se «*com insinuações... muito mais prestável, muito mais atenciosa, muito mais resoluta na resolução dos problemas*» e continua a sua ideia referindo que as pessoas «*(...) estão muito mais solícitas, muitos sorrisinhos “ ah sim senhor Diretor”, “O que é que precisa?” É preciso alguma coisa?” “É preciso ajudar?”*». O avaliado p1 refere ainda que o comportamento de *insinuação* leva as pessoas a «*mostrarem-se, a serem afáveis, a serem queridos... e até com algumas gracinhas pelo meio*». Da mesma opinião partilha o avaliado p3 que refere que «*(...) pessoas que são mais... graxistas e vão sempre ao gabinete das chefias*». O avaliado p4 refere o que são para si pessoas insinuadoras «*(...) são exageradas ou enfatizam muito os seus comportamentos, com sorrisinhos, palavrinhas mansas para os chefes, por vezes até é demais »* e continua a sua ideia referindo que «*Eles (os graxas) vão sempre existir*». Na mesma linha dos discursos anteriores, o avaliado p5 refere também que os trabalhadores «*parecem mais simpáticos e estão mais disponíveis para responder aos pedidos dos chefes*».

A *exemplificação* refere-se aos comportamentos onde o trabalhador procura ser visto como dedicado e comprometido com o seu trabalho. O avaliado p1 refere a propósito deste comportamento que os trabalhadores «*tentam sair depois da hora (...) verifica-se que as pessoas até acabam por estar mais uma meia hora ou uma hora (...)*». O avaliado p4 corrobora a verbalização anterior, referindo que os trabalhadores podem «*ficar até mais tarde do que é habitual ou mostrar mais trabalho ao notador do que aquele que é exigido*» e continua a sua ideia, salientando que a exemplificação passa por «*mostrar que fez muito trabalho ao notador, ou seja, mostrar que é uma pessoa eficiente e que está ali para tudo*». As verbalizações dos avaliadores vão ao encontro do referido anteriormente pelos avaliados. Como refere o avaliador p10 «*os trabalhadores permanecem até mais tarde no trabalho*». Tal se verifica «*entre sair mais tarde e (...) foi o que aconteceu, sair mais tarde*». O avaliador p6 salienta que os seus trabalhadores «*(...) são pessoas dedicadas, por isso é que trabalham muito por amor à camisola*» e refere ainda que «*Se eu precisar que alguém fique aqui mais um bocado, ninguém diz que não*».

A *intimidação* refere-se a um tipo de comportamento onde os trabalhadores mostram o seu poder de modo a serem vistos como perigosos e superiores aos

olhos dos colegas. Foi referido pelo avaliado p5 «*Os colegas tentam “deitar abaixo”, mais a nível psicológico com palavras desagradáveis (...) parecem que se julgam superiores aos outros (...)*». Esta ideia foi também salientada pelo avaliado p3 «*(...)e há rivalidades entre colegas, as pessoas começam a mandar bocas*».

Por fim, a *súplica* refere-se aos comportamentos onde os trabalhadores tentam explorar a sua própria fraqueza com intenção de exibir a imagem de uma pessoa necessitada. Foi apenas salientada por um participante, o avaliado p1 «*(...) em determinadas alturas verifica-se uma mudança de atitude com...choradinho (...) muitas...alterações de personalidade*» e continua a sua ideia referindo que os trabalhadores «*(...) choram e têm birras*».

Foi ainda possível identificar 2 fatores que parecem influenciar a adoção dos comportamentos de gestão de impressões por parte dos trabalhadores. O primeiro aspeto prende-se com a referência ao *despedimento* e o segundo aspeto prende-se com a *aproximação do momento da avaliação*.

A categoria o *despedimento*, sugere que os trabalhadores adotam comportamentos de gestão de impressões para não obterem uma nota negativa nas suas avaliações e evitem o despedimento como consequência dessa avaliação negativa. Esta ideia está presente no discurso de um participante, o avaliado p2, que refere que se os trabalhadores obtiverem «*2 Não Satisfaz no (...) método de avaliação (...) podemos ir para a rua (...)*».

A categoria *aproximação do momento da avaliação* está presente no discurso de 5 participantes. Esta categoria refere que quando chega a altura de realizar a avaliação de desempenho, verifica-se uma modificação dos comportamentos dos trabalhadores. Tal como refere o avaliado p1 «*(...) na altura das avaliações (...) tentam fazer esquecer, muita das vezes aquilo que está para trás*» e salienta também que «*quando se está se aproximar a altura das avaliações as pessoas tentam “ah sim, sim não há problema nenhum eu faço”*». O avaliado p2 reforça a ideia anterior e refere «*quando se está a aproximar as avaliações eles já tentam fazer o serviço muito mais rápido*». Por sua vez, o avaliado p4 salienta que notou que houve «*um melhoramento do comportamento de um funcionário até à época da avaliação*». De acordo com o avaliado p5 quando se aproxima o momento da avaliação «*(...) os colaboradores modificam os seus comportamentos para os chefes*». Por seu turno, o avaliador p6 manifesta uma opinião diferente sobre a

aproximação do momento da avaliação e refere que causa «(...) alguma tensão» nos trabalhadores.

A segunda ideia que emergiu nos dados prende-se com os comportamentos que os avaliados adotam no seguimento das avaliações de desempenho, ou seja, após conhecerem os respetivos resultados, e que não traduzem comportamentos de gestão de impressões, mas antes as reações dos avaliados às avaliações recebidas (ver quadro 6).

	Sentimento de Injustiça	Reclamações	Revolta	Descontentamento	Desmotivação	Total
P1	0	0	0	0	0	0
P2	0	11	0	1	2	14
P3	8	0	10	0	0	18
P4	12	1	5	0	0	18
P5	1	0	0	0	0	1
P6	0	5	4	4	2	15
P7	0	0	0	0	0	0
P8	0	0	0	0	0	0
P9	0	3	0	5	0	8
P10	0	0	0	0	0	0
Total	21	20	19	10	4	

Quadro 6: Unidades de registo sobre as reações identificadas no discurso dos participantes.

Pelo quadro 6 é possível diferenciar 5 tipos de reações emocionais que foram identificadas pelos participantes. São elas, o *sentimento de injustiça*, a *revolta*, o *descontentamento* e a *desmotivação*. Fizeram ainda referência a um comportamento, concretamente às *reclamações*. As categorias mais exploradas pelos participantes foram o *sentimento de injustiça* e a categoria *reclamações*. A menos explorada foi a *desmotivação*. Não houve referências dos avaliadores à categoria *sentimento de injustiça*.

O *sentimento de injustiça*, presente no discurso de 3 participantes, refere-se à percepção de injustiça dos trabalhadores em relação às avaliações. O avaliado p3 refere que *«(...) a avaliação que nos dão nunca é justa»*. O avaliado p4 reforça essa ideia e refere que se o trabalhador *«se sente injustiçado diz: (...) então se eu trabalhei tanto como A ... ou mais ...e tenho um nota inferior (...)»* e salienta que *«(...) não vale a pena, porque a nota não sai do Bom e... então aquele que até o meu colega que até nem trabalhou tanto como eu ou trabalhou só tanto como eu e... teve melhor nota que eu»*. O avaliado p5 refere-se também a este sentimento de injustiça e salienta que os trabalhadores *«(...) que tiveram uma nota injusta*

acham que os que devem trabalhar, são os que foram beneficiados com uma boa nota, que muitas vezes até nem a mereciam».

A categoria *revolta* presente no discurso de 3 participantes, refere-se às reações de revolta dos trabalhadores com as avaliações. Foi evidenciada pelo avaliado p3 que presenciou esta revolta nos colegas *«(...) eu sinto que ficam muito revoltados com a avaliação, que dizem que não vão dar mais o corpo ao manifesto»* e continua, afirmando que a revolta sentida pelos colegas manifesta-se *«(...) no ato das suas funções»*. O avaliado p4 afirma que esta revolta acontece porque os trabalhadores *« (...) ao serem confrontados com uma nota inferior (...) há ali logo uma revolta (...)»*. Por sua vez, na opinião do avaliador p6 esta revolta acontece porque o trabalhador considera que *«Se no ano passado ele não me deu o Relevante ou o Excelente, de certeza que este ano também não me vai dar, porque é sempre para os mesmos, a conversa é sempre esta»*.

A categoria *descontentamento*, presente no discurso de 3 participantes, refere-se às reações de descontentamento dos trabalhadores com as avaliações. Tal como refere o avaliado p2 *«o avaliado não estando contente com a avaliação»*. O avaliador p9 por sua vez, refere que este descontentamento deve-se à avaliação de desempenho porque ela *«(...) pode criar nos avaliados, sobretudo no momento da avaliação... algum descontentamento»* e considera que isto acontece porque o *«resultado não corresponde ao esperado»*.

A categoria *desmotivação*, presente no discurso de 2 participantes, refere-se às reações de desmotivação dos trabalhadores com as avaliações. O avaliado p2 presenciou esta desmotivação tal como refere *« (...) o funcionário primeiro ficou muito (...) em baixo, desmotivado»*. O avaliador p6 refere que a desmotivação acontece porque os trabalhadores sentem que *«(...) o trabalho não é devidamente reconhecido»* e salienta ainda que o trabalhador se encontra (...) *«na expectativa de que este ano seja diferente, e depois há desmotivação»*.

A categoria *reclamações*, presente no discurso de 4 participantes, refere-se aos comportamentos de reclamações dos trabalhadores com as avaliações. O avaliado p2 salientou que houve *«(...) pessoas que tiveram a recorrer à classificação, porque não... foram de acordo na maneira como foram classificados»*. O avaliado p4 referiu que existe trabalhadores que estão *«sempre a reclamar por isto, sempre a reclamar por aquilo»*. Também foi possível verificar no discurso dos avaliadores as *reclamações*. O avaliador p6 reconhece situações

de trabalhadores que reclamaram com as avaliações «(...)um trabalhador nosso que... que reclamou, eu acho que reclamou sem ter fundamento para o fazer». Por sua vez, o avaliador p9 reforça a ideia anterior e acrescenta que a reclamação acontece porque os trabalhadores não concordaram com «(...) a avaliação proposta».

Questão de investigação 1.2 Quais são os motivos que promovem a adoção de comportamentos de GI por parte dos trabalhadores?

Como foi referido anteriormente, com esta questão de investigação pretende-se identificar os aspetos ou fatores que promovem a adoção por parte dos avaliados de comportamentos de gestão de impressões em função da existência de um sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho. A este nível, foi possível diferenciar no discurso dos participantes a referência a 2 fatores que a literatura aponta como estando na origem da adoção de comportamentos de gestão de impressões. São eles a *discrepância percebida entre a imagem atual e a imagem pretendida* e o *interesse das impressões para se alcançar determinados objetivos*. A categoria *discrepância percebida entre a imagem atual e a imagem pretendida* não foi salientada pelo grupo dos avaliadores. Não houve referências dos participantes à *valor dos objetivos a alcançar*.

	Discrepância percebida	Interesse das Impressões	Valor dos objetivos a alcançar	Total
P1	7	2	0	9
P2	1	1	0	2
P3	0	9	0	9
P4	2	7	0	9
P5	0	2	0	2
P6	0	0	0	0
P7	0	1	0	1
P8	0	6	0	6
P9	0	0	0	0
P10	0	0	0	0
Total	10	28	0	

Quadro 7: Unidades de registo sobre os motivos para a adoção de comportamentos de gestão de impressões.

A categoria *interesse das impressões*, presente no discurso de 7 participantes, refere-se às expectativas que os indivíduos possuem acerca da relação entre a gestão de impressões e a realização dos seus objetivos e está

presente no discurso do avaliado p1 quando este diz que o motivo que leva os trabalhadores a adotarem estes comportamentos é «*conseguir maiores dividendos, é (...) conseguir uma melhor classificação*». O avaliado p3 reforça esta ideia, salientando «*(...) querem uma melhor nota nas avaliações, eu penso que devem fazer esse tipo de coisas para obterem uma melhor classificação*». Da mesma forma, o avaliado p4 considera que o motivo que leva os trabalhadores a adotarem estes comportamentos é para «*obter uma melhor classificação*» e continua a sua ideia referindo que «*o trabalhador anda em função (...) do rebuçado, que lhe vão dar*». Por sua vez, o avaliador p7 «*(...) não sair penalizado na sua avaliação*» é um dos motivos para que os trabalhadores adotem comportamentos de gestão de impressões.

A categoria *discrepância percebida*, presente no discurso de 3 participantes, refere-se à existência de discrepância entre a imagem que o indivíduo deseja que os outros possuam acerca de si e a imagem que realmente existe e está presente no discurso do avaliado p1, quando diz «*essa situação do trabalhador foi ...tentar limpar a sua imagem possivelmente... e quis passar uma imagem... de boa pessoa (...)*». O avaliado p4 também refere esta ideia «*(...)para ele mudar a imagem que tem perante o chefe e passar a imagem que é um bom trabalhador*».

Discussão

Apesar do comportamento de *insinuação* não ter sido referido por nenhum dos avaliadores, verificamos que todos os avaliados, com exceção do avaliado p2, se referiram a ele. Malodia (2013) sugere que os trabalhadores ao adotarem estes comportamentos pretendem parecer mais simpáticos e atrativos para os outros. Verificamos que esta ideia foi reforçada no discurso do avaliado p1 «*(...) há pessoas que... dão... dão valor a essa situação... a mostrarem-se, a serem afáveis, a serem queridos (...)*». Percebemos que os avaliados p3 e p4 utilizaram no seu discurso as expressões «*graxas*» e «*lambe-botas*» que vêm indicadas na literatura para designar os indivíduos que adotam os comportamentos de insinuação sendo conotados de aproveitadores e manipuladores (Santos, 2000).

A *exemplificação* foi também outro dos comportamentos de gestão de impressões bastante salientados pelos participantes. Bolino e Turnley (1999) salientam que quando adotam este tipo de comportamento os trabalhadores tentam ser vistos como dedicados e envolvidos com o trabalho. Efetivamente, percebemos

esta ideia através do discurso do avaliado p1 que salienta que «(...) *as pessoas até acabam por estar mais uma meia hora ou uma hora quando anteriormente não estavam*» e através do discurso do avaliador p8, que menciona que houve situações que obrigaram os trabalhadores a «(...) *darem um bocadinho mais do que aquilo que é exigido normalmente*».

A *intimidação* foi um comportamento apenas referido pelos avaliados p3, p4 e p5. De facto, verificamos uma unanimidade nas opiniões destes avaliados acerca deste tipo de comportamento. Percebe-se que existe um «*mau ambiente no trabalho*» e que o comportamento de *intimidação* está relacionado com a linguagem que é proferida pelos colegas «(...) *e querem (os colegas) “deitar abaixo” os outros, por vezes, com comentários fúteis e desnecessários*» (P3). As verbalizações do avaliado p3 traduzem o que literatura refere acerca destes comportamentos, onde os trabalhadores procuram ser vistos como perigosos e superiores junto dos colegas (Cheng, Chiu & Tzeng, 2013). Por fim, o comportamento de *súplica* foi apenas referido pelo avaliado p1 e verifica-se no seu discurso que o “*choradinho*” e as alterações de personalidade são efetivamente características deste comportamento, onde o trabalhador explora a sua fraqueza com o intuito de ser visto como uma pessoa que necessita de apoio (Lai, Lam, & Liu, 2010).

Outra ideia importante que surgiu dos resultados prende-se com a referência a 2 aspetos que parecem contribuir para a adoção de comportamentos de gestão de impressões, especificamente o *despedimento* e a *aproximação do momento da avaliação*. A categoria *despedimento* foi apenas salientada pelo avaliado p2 e o seu discurso leva-nos a pensar que os trabalhadores podem adotar estes comportamentos para evitar serem penalizados nas suas avaliações e como consequência haver o despedimento. O outro aspeto prende-se com a referência à categoria *aproximação do momento da avaliação*, pois como foi referido pelos trabalhadores, essa aproximação conduz a uma modificação dos comportamentos dos trabalhadores. Enquanto os avaliados exploraram mais a ideia de alteração dos comportamentos dos trabalhadores como forma a modificar a avaliações, verifica-se que o avaliador p6 focou-se mais na «(...) *tensão*» que o momento da avaliação causa aos trabalhadores.

Relativamente aos comportamentos que são adotados pelos trabalhadores após as avaliações verificamos a referência a diferentes tipos de reações. Percebe-se, a partir do discurso dos participantes, que estas reações parecem acontecer

porque a avaliação de desempenho, continua ainda a causar insatisfação nos trabalhadores que a percebem como injusta e ineficaz (Shrivastava & Purang, 2011) quando os resultados das avaliações são negativos e não são os esperados pelos trabalhadores (Cunha et al., 2010).

No que concerne aos motivos que são associados à adoção de comportamentos de gestão de impressões, verificamos a presença de apenas 2 dos 3 fatores referidos por Leary e Kowalski (1990), e que são o *interesse das impressões para se alcançar determinados objetivos* e a *discrepância percebida entre a imagem atual e a imagem pretendida*. O *interesse das impressões para se alcançar determinados objetivos* foi a categoria que mais verbalizações reuniu por parte dos participantes. Percebe-se que a razão pela qual os trabalhadores adotam estes comportamentos parece prender-se com o seu valor instrumental, ou seja, a ideia defendida por Leary e Kowalski (1990). Isto significa que o trabalhador entende que através dos comportamentos de gestão de impressões consegue alcançar objetivos que entende ser necessários. Efetivamente, pelos discursos dos participantes percebeu-se que para os trabalhadores o objetivo primordial a ser alcançado é «(...) *conseguir maiores dividendos, é sempre conseguir uma melhor classificação*» (P1).

Por fim, a *discrepância percebida entre a imagem atual e a imagem pretendida* é também um dos motivos que Leary e Kowalski (1990) salientam para a adoção de comportamentos de gestão de impressões. As verbalizações do avaliado p1 e p4 vão ao encontro do que estes autores referem, isto é, percebe-se que a adoção de comportamentos de gestão de impressões é associada ao desejo de modificação da imagem atual que os trabalhadores possuem e da imagem que pretendem passar para os seus supervisores.

Questão de investigação 2. De que forma é que os comportamentos dos avaliados influenciam os avaliadores?

Como referido anteriormente, pretende-se com esta questão de investigação explorar a forma como os comportamentos dos trabalhadores influenciam a avaliação realizada pelos seus avaliadores. Um primeiro resultado a este nível prende-se com a referência, por parte de todos os participantes (avaliadores e

avaliadores), à existência de influência dos comportamentos dos avaliados nas avaliações realizadas pelos avaliadores (ver quadro 8).

Existe influência dos comportamentos dos avaliados nas avaliações dos avaliadores	
P1	18
P2	3
P3	3
P4	8
P5	3
P6	5
P7	2
P8	10
P9	3
P10	3

Quadro 8: Unidades de registo sobre a existência de influência dos comportamentos dos avaliados.

Relativamente aos fatores que possibilitam que haja uma modificação dos resultados das avaliações (ver quadro 9), foi possível identificar no discurso dos participantes (só no dos avaliados) dois fatores que parecem permitir que os comportamentos dos avaliados influenciem os comportamentos dos avaliadores, especificamente a nível dos resultados das avaliações, e que estão relacionados com características dos avaliadores, concretamente, a *interferência do género* e o *avaliador é influenciável*.

	Interferência do género	O avaliador é Influenciável
P1	3	17
P2	0	0
P3	0	3
P4	0	6
P5	0	0
P6	0	0
P7	0	0
P8	0	0
P9	0	0
P10	0	0
Total	3	26

Quadro 9: Unidades de registo sobre os fatores que permitem que haja uma modificação dos resultados.

O fator o *avaliador é influenciável*, está presente no discurso de 3 participantes. Tal como refere o avaliado p1: «o avaliador muitas vezes o que quer é ter os funcionários também do lado dele (...) e esse avaliador foi... facilmente moldado» e continua a sua ideia salientando que «existem avaliadores que (...) a

gente sabe perfeitamente que é comprado com presuntos, que é comprado com uns almoços ou uns jantares». O avaliado p1 também refere que «há dois tipos de avaliadores, os que se deixam envolver e os que não se deixam. Os que se deixam envolver são aquelas pessoas que não têm conseguem ou não têm capacidades para sustentar o trabalho» referindo também que «...nós temos depois de perceber o avaliador... Se entra ou se não entra». O avaliado p4 refere que «o notador de certeza que se revê mais num ou noutro trabalhador... se um trabalhador... faz tudo para agradar à chefia, a chefia acaba por muito isenta que queira ser, acaba sempre por se deixar ir um bocadinho», salientando que se «aquele funcionário faz tudo e até corre e até tropeça para fazer aquilo e tal nem que seja depois da hora... o notador ... vê esse funcionário ... com melhores olhos». A interferência do género está apenas presente no discurso do avaliado p1, que refere «(...) isto não é querer ser direccionado para um género de pessoa, mas as mulheres têm uma maior sensibilidade... quando os chefes são mulheres».

O quadro 10 apresenta os resultados relativamente à forma como os avaliadores modificam os comportamentos, das quais destaca-se a *avaliação traduz a relação que existe* e o *avaliador recorre mais aos trabalhadores que adotam os comportamentos* de gestão de impressões.

	Avaliação traduz a relação que existe	Recorre mais aos trabalhadores que adotam os comportamentos
P1	0	0
P2	4	0
P3	11	0
P4	5	0
P5	4	0
P6	0	7
P7	0	0
P8	1	0
P9	0	0
P10	0	0
Total	25	7

Quadro 10: Unidades de registo sobre a forma como o comportamento dos avaliadores modifica.

A categoria o *avaliador recorre mais aos trabalhadores que adotam os comportamentos* foi apenas salientada por um participante, e revela que os comportamentos (de gestão de impressões) adotados pelos trabalhadores avaliados levam a que os avaliadores passem a recorrer mais a esses trabalhadores. Tal como refere o avaliador p6 «(...) a pessoa se for mais disponível,

se escrever melhor, se for mais... mais expedito... se tiver mais iniciativa... se fizer mais propostas, se trazer um problema, mas com uma solução atrás, claro que a gente tem valorizar mais». E continua a sua ideia referindo que «(...) eu acabo por ter de recorrer mais vezes a essas pessoas do que às outras que não estão tão disponíveis». O avaliador p6 refere também «(...)essas pessoas como se mostram um pouco mais disponíveis para colaborar e até dão ideias novas é a elas que iremos recorrer quando precisamos de novas ideias, porque sabemos que estão disponíveis para arriscar e inovar».

A categoria *a avaliação traduz a relação que existe*, está presente no discurso de 5 participantes e refere-se a uma das formas pela qual o comportamento do avaliador muda. Verifica-se pelo discurso do avaliado p3 que *«(...) quando o avaliador é amigo do avaliado(...) não há aquela separação de...e aquela pessoa não consegue(...) dar menos pontuação só porque aquela pessoa é amiga dela (...)»*. O avaliado p4 refere *(...) se um notador gosta mais do A, simpatiza mais com A, esse A vai ser sempre beneficiado de alguma forma, sempre... ele acaba por gostar mais dele e nas avaliações de desempenho acaba por ter depois uma melhor classificação»*. Por sua vez, na opinião do avaliador p8 o facto dos trabalhadores terem estado do seu lado *«(...) foi (...) muito importante para uma avaliação positiva»*.

Discussão

Pela análise dos resultados percebe-se que existem 2 ideias principais que importa reter. A primeira ideia prende-se com os fatores que permitem que haja uma modificação nos resultados das avaliações e que são o *género* e o *avaliador é influenciável*. Verifica-se que apenas o avaliado p1 referiu que o género feminino é mais propício à modificação das avaliações.

A segunda ideia prende-se com a forma como o comportamento dos avaliadores se altera. Relativamente à categoria *a avaliação traduz a relação que existe*, percebe-se pelo discurso dos participantes que a relação interpessoal entre avaliador e avaliado é uma componente importante das avaliações de desempenho (Fay, 2006). Da mesma forma, Tziner (1999) salientou que uma boa relação entre avaliador e avaliado conduz a uma melhor classificação na avaliação. Esta ideia foi corroborada pelo avaliado p4 que salientou *«(...) nas avaliações de desempenho acaba por ter depois uma melhor classificação»*.

Parte III – Reflexões Finais

Com o presente trabalho foi nosso objetivo explorar a forma como o SIADAP influencia os comportamentos dos trabalhadores da APP, especificamente a nível da adoção de comportamentos de gestão de impressões por parte dos trabalhadores que são avaliados. De facto, esta temática não tinha sido ainda investigada e surge daí o nosso interesse em aprofundar este tema. Para além disso, e como foi salientado ao longo do trabalho, o SIADAP foi implementado há cerca de 10 anos mas continua envolto numa grande contestação, por parte de trabalhadores e dirigentes.

Esta investigação possibilitou a compreensão acerca de como o SIADAP tem influência na adoção de comportamentos de gestão de impressões por parte dos trabalhadores, tal como salienta a literatura (e.g., Wayne & Ferris, 1990; Wayne & Liden, 1995). Os resultados desta investigação indicam que os trabalhadores da APP envolvem-se em comportamentos de gestão de impressões, especificamente, o comportamento de insinuação, exemplificação, intimidação e súplica. Como motivos para a adoção destes comportamentos, foram identificados 2 fatores que Leary e Kowalski (1990) salientam, nomeadamente, o interesse das impressões para alcançar determinados objetivos e a discrepância percebida entre a imagem atual e a imagem pretendida. Outro dos motivos ressaltados aponta para que estes comportamentos estejam associados ao desejo de modificação da imagem atual que os trabalhadores pretendem passar para os supervisores. O valor dos objetivos foi um dos motivos que não foi referido. Isto sugere, que não é devido à escassez de recursos que os comportamentos de gestão de impressões são potenciados, uma vez que as progressões na carreira, promoções e a atribuição de prémios estão congelados na APP.

O género feminino e o avaliador é influenciável são fatores que parecem permitir que os comportamentos dos avaliados influenciem os comportamentos dos avaliadores, especificamente a nível dos resultados das avaliações. Os avaliadores modificam os seus comportamentos de duas formas que são, a avaliação traduz a relação que existe e o avaliador recorre mais aos trabalhadores que adotam os comportamentos de gestão de impressões.

Foi também perceptível nos resultados desta investigação a referência dos participantes às reações das avaliações. Os avaliados deram um maior enfoque ao sentimento de injustiça. Por sua vez, os avaliadores deram um maior enfoque às reclamações e ao descontentamento.

As verbalizações dos avaliados permitiram-nos ainda retirar uma ideia que se prende ao nível da linguagem utilizada. Verificamos, que estes ainda se referem aos *níveis de avaliação* do SIADAP como «*Não Satisfaz, o Satisfaz e o Elevado*» (p2). Foi também visível por parte do avaliado p4 a utilização do termo «*notador*» quando se referia ao seu avaliador. Entendemos assim, que os avaliados continuam ainda “presos” ao sistema de avaliação anterior.

Antes de prosseguirmos para as indicações de futuras investigações relacionadas com a presente temática, importa referir as principais limitações do presente estudo. Não foi possível observar os comportamentos de gestão de impressões, que para serem estudados seria necessário aceder a eles, mais do que às descrições. Para tal, poderia ter-se recorrido, por exemplo a um diário de bordo onde seria feito o registo diário dos comportamentos dos trabalhadores. Esta investigação também apresenta algumas limitações a nível do processo de amostragem, concretamente o facto de ter sido a organização a seleccionar os avaliadores. Aliado a estas limitações, encontramos também dificuldades no uso da Técnica dos Incidentes Críticos, pois os participantes não desenvolveram o suficiente as situações que lhes foram solicitadas durante as entrevistas. Isto deveu-se em parte à inexperiência do investigador na condução de entrevistas, o que obrigou posteriormente à devolução das entrevistas aos participantes e obrigação aos mesmos do desenvolvimento de alguns pontos que não foram explorados em contexto de entrevista.

Como principais pistas futuras de investigação que permitam explorar e aprofundar os resultados obtidos neste estudo, acreditamos que seria interessante procurar perceber se o uso dos comportamentos de gestão de impressões resulta numa melhor classificação das avaliações de desempenho dos trabalhadores. Pois como foi ressaltado neste estudo, estes comportamentos permitem alcançar determinados objetivos.

Por fim, acreditamos que com os resultados do presente estudo e mesmo com as suas limitações, conseguimos disponibilizar a todos os interessados pelo estudo do comportamento humano nas organizações, uma revisão bibliográfica

acerca dos comportamentos que são adotados pelos trabalhadores e quais os motivos que os levam a adotar esses comportamentos.

Referências Bibliográficas

Almeida, L. S., & Freire, T. (2007). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação* (4ª Ed.). Braga: Edições Psiquilíbrios.

Arif, A., Rizvi, H.M., Abbas, Q., Akhtar, S., & Imran, M. (2011). Impact of impression management on performance rating. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(2), 711- 729.

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barness, Z.I., Diekmann, K.A., & Seidel, M-D. (2005). Motivation and opportunity: the role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management. *Academy of Management Journal*, 48 (3), 401–419.

Batson, C.D., & Shaw, L.L. (1991). Evidence for altruism: toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry*, 2(2), 107- 122.

Bartunek, J. M. (1981). Why did you do that? Attribution theory in organizations. *Business Horizons*, 2 (5), 66-71.

Bhagwat, T. A. (2006). *Performance appraisal impact on employee career development and performance: a Longitudinal Study*. Degree of Master, University of North Texas.

Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: good soldiers or good actors? *Academy of Management Journal*, 24 (1), 82-98.

Bolino, M.C., & Turnley, W.H. (2003). More than one way to make an impression: Exploring profiles of impression management. *Journal of Management*, 29 (2), 141 – 160.

Bolino, M.C., Kacmar, K.M., Turnley, W.H., Gilstrap, J.B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34 (6), 1080-1109.

Bolino, M.C., Varela, J.A., Bande, B., & Turnley, W.H. (2006). The Impact of impression- management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 281-297.

Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39 (3), 375-396.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

Caetano, A. (sd). *Avaliação de Desempenho. Metáforas, conceitos e práticas* (1.ª Ed.). Lisboa: Editora RH.

Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas* (3ªEd.). Lisboa: Editora RH.

Chainça, A. (2008). *Processos Políticos de Avaliação do Desempenho: o Caso da Administração Pública*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.

Cheng, J-W., Chiu, W-L., & Tzeng, G-H. (2013). Do impression management tactics and/or supervisor- subordinate guanxi matter. *Knowledge-Based Systems* 40, 123 – 133.

Cheng, Y-Y., & Fang, W. (2008). The moderating effect of impression management on the organizational politics-performance relationship. *Journal of Business Ethics*, 79, 263–277.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. (9ª Ed) Rio de Janeiro: Elsevier.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.).Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. Marques, C.A., & Gomes, J.F.S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo.

Dessler, G. (2005). *Human resource management* (10.ª Ed.). New Jersey: Pearson Education International.

Diário da República. *Lei nº 10/2004 de 22 de Março*. Cria o sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública. Diário da República, 1ª série – A - Nº 69.

Diário da República. *Lei nº 66- B/2007 de 28 de Dezembro*. Estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública. Diário da República, 1ª série – Nº 250.

Eastman, K. K. (1994). In the eyes of the beholder: an attributional approach to ingratiation and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 37 (5), 1379-1391.

Fakharyan, M., Jalivand, M.R., Dini, B., & Dehafarin, E. (2012). The effect of performance appraisal satisfaction on employee's outputs implying on the moderating role of motivation in workplace. *International Journal of Business and Management Tomorrow*, 2 (4), 1-9.

Faria, L., & Fontaine, A.M. (1993). Representações dos professores sobre a natureza e desenvolvimento da inteligência. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 3 471-487.

Fay, C.C. (2006). *Social context of the performance appraisal process: Exploring individual, organizational, job, and social effects on employee reactions to performance appraisal*. Degree of Doctor, University of Connecticut.

Ferris, G.R., & Judge, T.A. (1991). Personnel/Human Resources Management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17 (2), 447-488.

Ferris, G.R., Munyon, T. P., Basik, K., & Buckley, M.R. (2008). The performance evaluation context: social, emotional, cognitive, political, and relations components. *Human Resource management*, 18(3),146-163.

Ferris, G.R., Judge, T.A., Rowland, K.M., & Fitzgibbons, D.E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 58, 101- 135.

Ferris, G.R., Treadway, D.C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J., Douglas, C., & Frink, D.D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31 (1), 126-152.

Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.

Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor – Projetos e Edições.

Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: concept clarification, social context, integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10 (2), 93-126.

Harris, K.J., Zivnuska, S., Kacmar, K.M., & Shaw, J.D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 278 – 285.

Higgins, C.A., Judge, T.A., & Ferris, G.R. (2003). Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 89 – 106.

Jawahar, I.M. (2006). An investigation of potential consequences of satisfaction with appraisal feedback. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (2), 15- 28.

Judge, T., & Ferris, G.R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36 (1) 80-105.

Kacmar, K.M., Harris, K.J., & Nagy, B.G. (2007). Further validation of the Bolino and Turnley impression management scale. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 9 (1), 16-32.

Kacmar, K.M., Wayne, S.J., & Wright, P.M. (2009). Subordinate reactions to the use of impression management tactics and feedback by the supervisor. *Journal of Managerial issues*, 21(4), 498-517.

Kline, T. J. B., & Sulsky, L. M. (2009). Measurement and assessment issues in performance appraisal. *Canadian Psychology*, 50 (3), 161-171.

Lai, J.Y., Lam, L.W., & Liu, Y. (2010). Do you really need help? A study of employee supplication and job performance in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 27 (3), 541-559.

Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: a literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107 (1), 34-47.

Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41, 23-35.

Levy, P.E., & Williams, J.R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881–905.

Longenecker, C.O., & Gioia, D.A. (2000). Confronting the “Politics” in performance appraisal. *Business Forum*, 25 (4), 17-23.

Lourenço, P.R. (2002). *Conceções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de Doutoramento, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal.

Madureira, C. & Rodrigues, M. (2007) – Os desafios da avaliação de desempenho na administração pública do século XXI. *5º Congresso Nacional de Administração Pública Modernização, Desenvolvimento e Competitividade*.

Malodia, L. (2013). Influence of employee's ingratiation on organizational citizenship behavior: an empirical study. *Business Perspectives and Research*, 1 (2), 47-54.

McFarland, L.A, Ryan, A.M., & Kriska, S.D. (2003). Impression management use and effectiveness across assessment methods. *Journal of Management*, 29(5), 641–661.

Murphy, K.R., & Cleveland, J.N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Najafi, L., Hamidi, Y., Ghiasi, M., Shahhoseini, R.,& Emani, H. (2011). Performance evaluation and its effects on employee's job motivation in hamedan city health centers. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 1761-1765.

Perrewé, P.L., Ferris, G. R., Frink, D. D., & Anthony, W.P. (2000). Political skill: an antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive*, 14 (3), 115-123.

Pestana, A., Brandão, C., & Jordão, F. (2012). *SIADAP: Um sistema de gestão e avaliação do desempenho*. Investigação e intervenção em recursos humanos: gestão para a cidadania, Edições Politema, pp.13-27.

Pichler, S. (2012). The Social context of performance appraisal and appraisal reactions: a meta- analysis. *Human Resource Management*, 51 (5), 709-732.

Pintado, S.M. (2012). *A Avaliação de desempenho, através do SIADAP, num organismo público – Diagnóstico e proposta de melhoria*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Portugal.

Pollach, I., & Kerbler, E. (2011). Appearing competent. A study of impression management in U.S. and European CEO profiles. *Journal of Business Communication*, 48(4), 355-372.

Proença, J.J. (2006). *Contributo da auditoria para a avaliação de desempenho na administração pública*. Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta.

Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F.,& Cunha. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (9), 1531-1552.

Roberts, G.E. (2003). Employee performance appraisal system participation: a technique that works. *Public Personnel Management*, 32 (1) 89-98.

Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). Qualitative Interviewing. The art of hearing data. Sage Publications.

Santos, C. (2000). *A Gestão de impressões na avaliação de desempenho*. Dissertação de Mestrado, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Portugal.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa* (3.^a Ed.). São Paulo: McGraw Hill.

Selvarajan, T.T., & Cloninger, P.A. (2012). Can performance appraisals motivate employee to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (15), 3063-3084.

Schlenker, B. R., & Weigold, M.F. (1992). Interpersonal processes involving impression regulation and management. *Annual Review Psychology*, 43, 133- 168.

Serrano, O. (2010). *A avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública: O caso do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP)*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Portugal.

Serrano, O. (2011). Desafios da avaliação de desempenho no ministério da educação e ciência: O caso do Instituto Politécnico de Portalegre. *8º Congresso Nacional de Administração Pública*.

Shrivastava, A., & Purang, P. (2011). Employee perceptions of performance appraisals: a comparative study on Indian banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (3), 632–647.

Sternberg, R.J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity and wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (3), 607-627.

Turnley, W.H., & Bolino, M.C. (2001). Achieving desired images while avoiding undesired images: exploring the role of self-monitoring in impression management. *Journal of Applied Psychology*, 86 (2), 351-360.

Tziner, A. (1999). The Relationship between distal and proximal factors and the use of political considerations in performance appraisal. *Journal of Business and Psychology*, 14 (1), 217-231.

Vaz, R.P. (2008). *Quo Vadis, SIADAP?* 6º Congresso Nacional de Administração Pública. Instituto Nacional de Administração.

Wayne, S.J., & Ferris, G.R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor- subordinate. *Journal of Applied Psychology*, 75 (5), 487- 499.

Wayne, S.J., & Liden, R.C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 232-260.

Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W., & Tetrick, L.E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader- member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598.

Zanelli, J.C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia*, 7, 79-88.

Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). Qualitative analysis of content. In B. Wildemuth (Ed.) *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science* (pp.308-319). Libraries Unlimited.

Zivnuska, S., Kacmar, K.M., Witt, L.A., Carlson, D.S., & Bratton, V.K. (2004). Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 627-640.

Anexos

ANEXO 1

Pedido de Colaboração em Dissertação de Mestrado

Assunto: Pedido de Colaboração em Dissertação de Mestrado

Ex.mo (a) Senhor(a),

Venho por este meio solicitar a sua colaboração num estudo de natureza científica no âmbito da Dissertação de Mestrado que me encontro a desenvolver na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, sob a orientação da Prof.^a Doutora Catarina Brandão. O objetivo desta investigação é estudar os comportamentos dos trabalhadores em organizações com sistemas de Gestão e Avaliação de Desempenho, ou seja, perceber de que forma é que estes sistemas influenciam as pessoas, especificamente o caso do SIADAP. Desta forma, e para a realização desta investigação, venho solicitar que me conceda uma entrevista com a duração média de 30 minutos. Os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins desta investigação, de âmbito estritamente académico. Assegura-se a confidencialidade e anonimato de todos os dados – em momento algum será referido o nome de qualquer um dos entrevistados, nem da sua organização de pertença. Os dados recolhidos nas entrevistas serão tratados e analisados em conjunto, não sendo possível identificar as informações específicas de cada entrevistado.

Relativamente à divulgação dos resultados obtidos, a Dissertação de Mestrado será alvo de defesa pública, à qual poderá assistir, ou então, poder-lhe-ei enviar o documento via email em formato digital após a sua defesa. Desta forma, gostaria de obter da sua parte (1) a colaboração numa entrevista com a duração aproximada de 30 minutos e (2) autorização para a gravação áudio da mesma.

Entrarei brevemente em contacto consigo via telefone, no sentido de obter a confirmação da sua colaboração.

Despeço-me, agradecendo desde já toda a atenção dispensada e aguardo o seu feedback.

Com os melhores cumprimentos,

Tânia Cardoso

Tel.:

Email:

ANEXO 2

Pedido de Colaboração para acesso aos avaliadores

Ex.mo (a) Senhor(a),

Chamo-me Tânia Filipa Silva Cardoso e encontro-me a realizar o Mestrado Integrado em Psicologia, na área de especialização em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, sob a orientação da Prof.^a Doutora Catarina Brandão. O objeto de estudo do meu trabalho são os comportamentos dos trabalhadores na Gestão e Avaliação de Desempenho. Desta forma, e para a realização desta investigação solicito a vossa colaboração, no sentido de ser possibilitado o acesso a alguns colaboradores para a realização de entrevistas, concretamente a cinco avaliadores.

Os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins desta investigação, de âmbito estritamente académico. Assegura-se o anonimato de todos os dados – em momento algum será referido o nome de qualquer um dos entrevistados, nem da sua organização de pertença. Os dados recolhidos nas entrevistas serão tratados e analisados não sendo possível relacionar os resultados com pessoas ou organizações específicas.

Despeço-me, agradecendo desde já a atenção dispensada e fico a aguardar o seu feedback.

Com os meus melhores cumprimentos,

Tânia Cardoso

ANEXO 3

Notas Biográficas dos participantes

Avaliado 1 (P1): Sexo Masculino, 50 anos de idade. Ao nível das Habilitações Académicas tem o 12º ano. É Técnico Profissional. Está na Organização e na Função atual há 25 anos. É avaliado há cerca de 10 anos. Não avalia ninguém.

Avaliado 2 (P2): Sexo Feminino, 52 anos de idade. Ao nível das Habilitações Académicas tem o 12º ano. É Assistente Técnica. Está na Organização e na Função atual há 10 anos. É avaliada há 10 anos. Não avalia ninguém.

Avaliado 3 (P3): Sexo Feminino, 53 anos de idade. Ao nível das Habilitações Académicas tem o 12º ano. É Assistente Técnica. Está na Organização e na Função atual há 30 anos. É avaliada há 25 anos. Não avalia ninguém.

Avaliado 4 (P4): Sexo Feminino, 60 anos de idade. Ao nível das Habilitações Académicas tem frequência de Licenciatura. É Técnico Profissional. Está na Função atual há 21 anos e na Organização há 28 anos. É avaliada há 28 anos. Não avalia ninguém.

Avaliado 5 (P5): Sexo Feminino, 42 anos de idade. Ao nível das Habilitações Académicas tem o 12º ano. É Assistente Técnica. Está na Organização e na Função atual há 8 anos. É avaliada há 7 anos. Não avalia ninguém.

Avaliador 6 (P6): Sexo Feminino, 45 anos de idade. Ao nível das Habilitações Académicas possuiu uma Licenciatura. É Diretor do Departamento de Recursos Humanos. Está na Função Atual há 2 anos. Está na Organização há 10 anos. É avaliadora há 3 anos. É também avaliada.

Avaliador 7 (P7): Sexo Feminino, 42 anos de idade. Ao nível das Habilitações Académicas possuiu uma Licenciatura. É Chefe de Divisão. Está na Função atual há 3 anos. Está na Organização há 6 anos. É avaliadora há 3 anos. É também avaliada.

Avaliador 8 (P8): Sexo Feminino, 36 anos de idade. Ao nível das Habilitações Académicas possuiu uma Licenciatura e tem um MBA. É Chefe de Divisão. Está na Função Atual há 3 meses. Está na Organização há 6 anos. É avaliadora há 6 anos. É também avaliada.

Avaliador 9 (P9): Sexo Feminino, 46 anos de idade. Ao nível das Habilitações Académicas possuiu uma Licenciatura. É Chefe de Divisão. Está na Função Atual há 3 meses. Está na Organização há 21 anos. É avaliadora há 3 anos. É também avaliada.

Avaliador 10 (P10): Sexo Feminino, 34 anos de idade. Ao nível das Habilitações Académicas possuiu uma Licenciatura. É Chefe de Divisão. Está na Função Atual

há 2 anos. Está na Organização há 9 anos. É avaliadora há 1 ano e meio. É também avaliada.

ANEXO 4

Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

Introdução

Esta entrevista faz parte de um projeto de investigação realizado no âmbito da minha Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia da Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação da Universidade do Porto. O objetivo desta investigação é estudar os comportamentos dos trabalhadores em organizações que possuem um sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho, ou seja, perceber de que forma é que os sistemas de Avaliação de Desempenho influenciam as pessoas, especificamente o caso do SIADAP.

Todos os aspetos relativos à confidencialidade, anonimato e forma de tratamento da informação já foram assegurados na carta que solicitava esta entrevista, sendo a sua sinceridade essencial para dar valor aos resultados.

- Posso gravar a entrevista?

(Colocar a Gravar)

Caracterização do entrevistado

1. Idade -
2. Género –
3. Habilitações Académicas -
4. Função -
5. Há quanto tempo está na função atual?
6. Há quanto tempo está na Organização?

Questões para os Avaliados: 2. Há quanto tempo é avaliado?

3. É avaliador de alguém

3.1. Se sim, responda às questões seguintes
pensado apenas no seu papel e experiência enquanto avaliado.

Questões para os Avaliadores: 4. Há quanto tempo é avaliador?

5. É avaliado por alguém?

5.1. Se sim, responda às questões seguintes pensando apenas no seu papel e experiência enquanto avaliador.

1ª Parte - Caracterização do Sistema

1. Peça-lhe que comece por explicar de forma resumida como é o sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho na sua organização.

2ª Parte – Influência do SIADAP no comportamento dos avaliados

1. Peça-lhe que me fale sobre a forma como a existência de um sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho influencia os comportamentos que são adotados pelos trabalhadores que são avaliados.
2. Descreva uma situação em particular (concreta) onde tenha observado que o SIADAP influenciou o comportamento de um trabalhador avaliado. Ao descrever essa situação peça-lhe que indique:
 - a) O contexto da situação – que circunstâncias levaram à situação (o que se estava a passar)?
 - b) O comportamento adotado – qual foi o comportamento do avaliado (o que fez ele)?
 - c) A consequência do comportamento – qual foi o resultado que se seguiu ao comportamento do avaliado?
 - d) Os motivos para adotar esse comportamento? – O que motivou o avaliado (qual era o seu objetivo ao agir dessa forma)?
3. Recorda-se de uma outra situação onde tenha observado que o SIADAP influenciou o comportamento de um trabalhador avaliado.

3ª Parte - Influência do SIADAP no comportamento dos avaliadores

4. Peça-lhe que me fale agora de que forma é que os comportamentos dos trabalhadores avaliados influenciam as avaliações de desempenho dos avaliadores.
5. Descreva uma situação em particular (concreta) onde tenha observado que os comportamentos dos trabalhadores avaliados influenciaram as avaliações de desempenho dos avaliadores. Ao descrever essa situação peça-lhe que indique:

- a) O contexto da situação – que circunstâncias levaram à situação (o que se estava a passar)?
 - b) O comportamento adotado – qual foi o comportamento do avaliador (o que fez ele)?
 - c) A consequência do comportamento? – qual foi o resultado que se seguiu ao comportamento do avaliador?
 - d) Os seus motivos para adotar esse comportamento – o que o motivou o avaliador (qual era o seu objetivo ao agir dessa forma)?
6. Recorda-se de uma outra situação onde tenha observado que os comportamentos dos trabalhadores avaliados influenciaram as avaliações de desempenho dos avaliadores.

Terminar a entrevista

- Muito bem, penso que já temos muita informação rica e interessante, pelo que, para já, podemos dar por terminada esta entrevista.
- Mais uma vez, agradeço a sua colaboração e o tempo que dispensou para a realização desta entrevista.

ANEXO 5

Declaração de Consentimento Informado

Consentimento Informado

Esta entrevista faz parte de um estudo de natureza científica no âmbito da Dissertação de Mestrado que me encontro a desenvolver na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Assim, gostaria de lhe colocar algumas questões acerca dos comportamentos dos trabalhadores em organizações com sistemas de Gestão e Avaliação de Desempenho, especificamente o caso do SIADAP.

Todos os seus dados pessoais serão confidenciais, não sendo possível identificar as informações específicas de cada entrevistado. A Dissertação de Mestrado será alvo de defesa pública, à qual poderá assistir, ou então, poder-lhe-ei enviar o documento via email em formato digital após a sua defesa.

Mais uma vez, agradeço a sua disponibilidade para participar neste estudo. Após o preenchimento deste consentimento, poderemos começar.

Eu, _____, declaro que participo de livre vontade no estudo relativo à Dissertação de Mestrado acerca dos comportamentos dos trabalhadores em organizações com sistemas de Gestão e Avaliação de Desempenho, especificamente o caso do SIADAP, consciente que os meus dados serão totalmente confidenciais e que não serão citados nomes de pessoas ou instituições que eu não deseje. Mais, acrescento que fui informado/a dos objetivos deste estudo.

Data: ____ / ____ / ____

Assinatura: _____

ANEXO 6

Sistema de Categorías

Nome	Fontes	Referências	Descrição
1. Intervenções do Entrevistador	10	947	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem as questões e os encorajadores mínimos de discurso utilizados pelo entrevistador.
2. Dados Sociodemográficos	10	160	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações sobre os dados sociodemográficos dos participantes.
3. Caracterização do sistema de GAD	10	212	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações de descrição do sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública Portuguesa.
3.1 Objetivos do sistema	2	5	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem os objetivos do SIADAP, ou seja, a finalidade do sistema (e.g., informar o avaliado).
3.2 Componentes da Avaliação	6	27	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem as componentes pelas quais as pessoas são avaliadas na função.
3.2.1 Competências	5	27	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem «o conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, para o exercício das funções dos dirigentes ou trabalhadores» (Artº 4º da Lei nº66 -B/2007 de 28 de Dezembro).
3.2.2 Objetivos	9	37	Inclui-se nesta categoria todas as referências que referem «a previsão dos resultados que se pretendem alcançar no tempo, em regra quantificáveis» (Artº 4º da Lei nº66 - B/2007 de 28 de Dezembro).
3.3 Calendário da Avaliação	2	9	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem o mês em que são realizadas as avaliações.
3.4 Níveis de avaliação	4	20	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem os resultados das avaliações.
3.5 Fontes da avaliação	8	40	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem as fontes da avaliação.
3.5.1 Autoavaliação	8	19	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem a autoavaliação que os avaliados fazem.

3.5.2 Heteroavaliação	6	18	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem as avaliações realizadas pelos avaliadores.
3.6 Quotas	5	24	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem a questão das quotas.
4. Influência do SIADAP no Comportamento dos Avaliados	10	603	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem a influência do SIADAP no comportamento dos avaliados.
4.1 Antes das Avaliações	10	189	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem a influência do SIADAP no comportamento dos avaliados mas antes das avaliações.
4.1.1 Comportamentos de Gestão de Impressões	8	96	Inclui-se nesta categoria todas as referências aos comportamentos de gestão de impressões, definidos enquanto o «processo de influência através do qual as pessoas tentam controlar as impressões que os outros formam acerca delas próprias» (Leary & Kowalski, 1990, p. 34).
4.1.1.1 AutoPromoção	0	0	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem os comportamentos onde os trabalhadores destacam as suas capacidades e realizações, retratando uma imagem de competência (Cheng, Chiu, & Tzeng, 2013). Um exemplo desta tática é visível quando o trabalhador participa ativamente numa reunião ou frequenta ações de formação facultativas (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral - Cardoso, 2007).
4.1.1.2 Exemplificação	7	35	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem os comportamentos onde trabalhador procura ser visto como dedicado e comprometido com o seu trabalho, tentando fazer sempre mais do que aquilo que é esperado dele (Bolino, Kacmar, Turnley, & Gilstrap, 2008). Um exemplo desta tática será quando o trabalhador fica no trabalho após o horário estabelecido, com o propósito de obter uma melhor classificação na avaliação do desempenho ou um aumento salarial (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral - Cardoso, 2007).

4.1.1.3 Insinuação	4	42	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem os comportamentos dos trabalhadores que consistem em fazer elogios ou favores aos supervisores (Malodia, 2013). Expressões como «lambe-botas», ou «engraxador» descrevem negativamente o trabalhador que adota estes comportamentos, atribuindo-lhe conotações de aproveitador e manipulador (Santos, 2000). Um exemplo desta tática é visível quando o trabalhador faz favores ou apoia o seu supervisor em situações de trabalho difíceis (Cunha et al., 2007).
4.1.1.4 Intimidação	3	14	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem os comportamentos onde os trabalhadores mostram o seu poder ou potencial de modo a serem vistos como perigosos e superiores aos olhos dos seus colegas. Um exemplo desta tática é visível quando o trabalhador disponibiliza-se para acompanhar o seu supervisor numa viagem ao estrangeiro com o intuito de mostrar a um colega que se encontra em vantagem e superioridade relativamente ao colega que não pôde ir (Cunha et al., 2007).
4.1.1.5 Súplica	1	3	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem os comportamentos onde os trabalhadores tentam explorar a sua própria fraqueza com intenção de exibir a imagem de uma pessoa necessitada (Cheng, Chiu, & Tzeng, 2013). A título de exemplo, está tática surge quando os trabalhadores fingem não saber executar uma determinada tarefa com o intuito que os seus colegas os ajudem (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral - Cardoso, 2007).
4.2 Após as Avaliações	7	132	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem a influência do SIADAP no comportamento dos avaliados mas após as avaliações.
4.2.1 Consequências das avaliações	1	5	Incluem-se nesta categoria todas as verbalizações que referem as consequências das avaliações nos avaliados.

4.2.1.1 Despedimento	1	4	Incluem-se nesta categoria todas as verbalizações que referem o despedimento dos avaliados como uma das consequências das avaliações.
4.2.2 Reações dos avaliados	6	86	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem as reações dos avaliados às avaliações.
4.2.2.1 Sentimento de Injustiça	3	21	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem as reações de injustiça dos trabalhadores em relação às avaliações.
4.2.2.2 Reclamações	4	20	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem as reclamações dos trabalhadores em relação às avaliações.
4.2.2.3 Revolta	3	19	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem as reações de revolta dos trabalhadores em relação às avaliações.
4.2.2.4 Descontentamento	3	10	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem as reações de descontentamento dos trabalhadores em relação às avaliações.
4.2.2.5 Desmotivação	2	4	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem as reações de desmotivação dos trabalhadores em relação às avaliações.
4.3 Variáveis Proximais do Contexto	5	19	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem as variáveis proximais do contexto como tendo um impacto direto nas avaliações de desempenho (Tziner, 1999). Um exemplo das variáveis proximais é: «...em que as pessoas na altura das avaliações, tentam ser sempre mais prestáveis, tentam fazer esquecer, muita das vezes aquilo que está para trás».
4.3.1 Aproximação do momento da avaliação	5	19	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem a aproximação do momento das avaliações.
5. Motivos para adoção de comportamentos de gestão de impressões	7	39	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem os motivos para a adoção de comportamentos de gestão de impressões.

5.1 Discrepância percebida entre a imagem atual e a imagem pretendida	3	10	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem que quando a imagem que se percebe que os outros possuem não se inclui nas imagens que cada indivíduo aceita que os outros possuam acerca de si, a motivação para desenvolver processos de gestão de impressões é fortalecida, nomeadamente, após o indivíduo experienciar um fracasso ou um embaraço (Leary & Kowalski, 1990).
5.2 Interesse das Impressões para se alcançar determinados objetivos	7	28	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem que quando os indivíduos percebem que as impressões possuem um valor instrumental, ou seja, que elas permitem alcançar objetivos necessários, a motivação para gerir impressões é estimulada (Leary & Kowalski, 1990). A título de exemplo, quando os trabalhadores referem que adotam os comportamentos de gestão de impressões porque isso possibilita uma classificação mais elevada nas avaliações de desempenho.
5.3 Valor dos objetivos a alcançar	0	0	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem que há um aumento da motivação para desenvolver os comportamentos de gestão de impressões mediante o valor dos objetivos, que o indivíduo considera importante (Leary & Kowalski, 1990). A insuficiência de recursos aumenta a motivação para a adoção destes comportamentos, o que sugere que a gestão de impressões terá uma maior presença em sociedades que ofereçam poucas oportunidades económicas e políticas.
6. Influência dos comportamentos dos avaliados nas avaliações dos avaliadores	10	168	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem que os avaliadores modificam os resultados das avaliações de desempenho em função dos comportamentos dos avaliados.
6.1 Manifestação da Influência	10	64	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem a manifestação da influência dos comportamentos dos avaliados nas avaliações feitas pelos avaliadores.

6.1.1 Existe influência dos comportamentos dos avaliados nas avaliações dos avaliadores	10	58	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem a existência de influência dos comportamentos dos avaliados nas avaliações feitas pelos avaliadores.
6.2 Fatores que permitem que haja uma modificação nos resultados das avaliações.	3	29	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem os fatores que permitem que haja uma modificação nos resultados das avaliações.
6.2.1 Interferência do gênero	1	3	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem a interferência do gênero como um fator que permite que os comportamentos dos avaliados influenciem os comportamentos dos avaliadores, especificamente a nível dos resultados das avaliações.
6.2.2 O avaliador é Influenciável	3	26	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem que o avaliador é influenciável como um fator que permite que os comportamentos dos avaliados influenciem os comportamentos dos avaliadores, especificamente a nível dos resultados das avaliações.
6.3. Formas como o comportamento do avaliador modifica	6	32	Inclui-se nesta categoria as formas como o comportamento do avaliador se modifica.
6.3.1 Avaliação traduz a relação que existe	5	25	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem que avaliação traduz a relação que existe entre avaliador e avaliado.
6.3.2 O avaliador recorre mais aos trabalhadores que adotam os comportamentos de gestão de impressões	1	7	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem que o avaliador recorre mais aos trabalhadores que adotam os comportamentos de gestão de impressões.
6.1.2 Não existe influência dos comportamentos dos avaliados nas avaliações dos avaliadores	0	0	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem que não existe influência dos comportamentos dos avaliados nas avaliações dos avaliadores.
7. Incidentes Críticos	8	175	Inclui-se nesta categoria todos os incidentes críticos que os participantes referiram.
7.1 IC Avaliados	7	99	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações acerca dos incidentes críticos dos avaliados.
7.1.1. Circunstâncias do IC	7	26	Inclui-se nesta categoria situações que os avaliados identificam como sendo anteriores a ter adotado um comportamento no IC.

7.1.2 Comportamento Adotado	6	19	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem o comportamento adotado pelo avaliado.
7.1.3 Motivos	6	17	Inclui-se nesta categoria os motivos ou razões que os avaliados referem para ter adotado o comportamento no âmbito do IC.
7.1.4 Resultado	4	20	Inclui-se nesta categoria todas os resultados no IC após os trabalhadores terem adotado o comportamento descrito.
7.2 IC Avaliadores	5	69	Inclui-se nesta categoria todos os incidentes críticos dos avaliadores.
7.2.1 Circunstâncias do IC	4	34	Inclui-se nesta categoria situações que os avaliadores identificam como sendo anteriores a ter adotado um comportamento no IC.
7.2.2. Comportamento adotado	5	14	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem o comportamento adotado pelo avaliador.
7.2.3 Motivos	3	4	Inclui-se nesta categoria os motivos ou razões que os avaliadores referem para ter adotado o comportamento no âmbito do IC.
7.2.4. Resultado	3	7	Inclui-se nesta categoria todas os resultados no IC após os avaliadores terem adotado o comportamento descrito.

7.3 Incidentes Críticos Identificados	0	0	Incluem-se aqui todos os incidentes críticos que foram recolhidos junto dos participantes.
01	1	1	
02	1	1	
03	1	1	
04	1	1	
05	1	1	
06	1	1	
07	1	1	
08	1	1	
09	1	1	
10	1	1	
11	1	1	
12	1	1	
13	1	1	
14	1	1	
15	1	1	
16	1	1	
17	1	1	
18	1	1	
19	1	1	
20	1	1	
21	1	1	
Não Identificação	9	74	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações em que os participantes refiram comentários do tipo: "não sei" ou outro tipo de verbalizações.

Defesa da Dissertação de Mestrado

A Influência da Gestão e Avaliação de Desempenho no Comportamento dos Trabalhadores

Tânia Filipa Silva Cardoso

2013

Errata

Página	Linha	Onde se lê	Deve ler-se
II	3	Comportamentos	Comportamento
1	17	Actual	Atual
40	8	5 Tipos de reações	4 Tipos de Reações Emocionais
42	18	à valor dos objetivos a alcançar	Ao valor dos objetivos a alcançar